Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

EDISI REVISI




UNIVERSITAS ISLAM INDRAGIRI
جامعة إيندراكيري الإسلامية
ILMU KARYA ABDI
UNISI

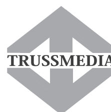
MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

EDISI REVISI

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

EDISI REVISI

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.



Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

I. Manajemen II. Organisasi III. Teks

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

EDISI REVISI

Penulis:

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

Editor/ Penyunting:

Ridhoul Wahidi

Penyelaras Akhir:

Minan Nuri Rohman

Cover & Layout:

st. Navisah

Penerbit:

Trussmedia Grafika
Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan Edisi Revisi, Januari 2013
x + 90 ; 14 x 20,5 cm
ISBN: 978-602-0992-25-9

Kata Pengantar

Alhamdulillahi Rabbil 'alamin segala Puji dan Syukur kehadirat *illahirobbi,* atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan buku yang judul "***MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI".*** Shalawat beriring salam kepada junjungan Rasulullah Muhammad saw, tokoh pencerah alam yang mampu menghidupkan *ghiroh* ilmu semesta alam.

Pembahasan dalam Buku ini mengkaji tentang strategi manajemen dalam organisasi. Dalam buku ini penulis berusaha menjelaskan secara sistematis dan simultan tentang pokok-pokok fungsi manajemen dalam strategi general. Manajemen sebagai seni dan ilmu dapat dipahami bagaimana tujuan organisasi yang efektif dan efisien dapat tercapai secara utuh dengan cara memanfaatkan strategi sebagai pola terlaksananya organisasi yang profesional sesuai dengan perkembangan zaman.

Buku ini ditulis berdasarkan analisis dari pengamatan dan pengalaman penulis, baik sebagai seorang pengajar/dosen maupun aktor organisasi selama ini.

Sebagai manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan, penulis selalu mengaharapkan masukan dan kritik konstruktif dari para pembaca terkait materi dalam buku ini, demi penyempurnaan menjadi lebih baik.

Hanya kepada Allah SWT secara khusus penulis mengharapkan rahmat dan ridho-Nya. Semoga Penulis senantiasa diberi kekuatan *dhohir* dan *bathin* serta inspirasi dalam berkarya, menghadirkan gagasan dan ide-ide cerdas yang mungkin masih terpendam menjadi suatu karya yang bermanfaat bagi penulis, masyarakat, Nusa dan Bangsa, Amin.

Pekanbaru, Januari 2013

PENULIS

Daftar Isi


YAYASAN
INDRA EDUCATION COLLEGE

BAB I

PENDAHULUAN

Pada organisasi bisnis, pengkajian dan penerapan manajemen strategis telah berlangsung lama dan berkembang dengan pesat, namun tidaklah demikian untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit (nirlaba), penerapan dan perkembangan manajemen strategis terlihat masih sangat lambat dan belum begitu popular. Keadaan demikian dapat dipahami karena kemajuan pengembangan ilmu administrasi bisnis jauh lebih pesat perkembangannya terutama akibat pengaruh perkembangan ilmu ekonomi. Sedangkan ilmu administrasi publik sedikit terhambat, dikarenakan begitu kuatnya pengaruh faktor ilmu politik, dan mungkin itulah salahsatu ciri dalam disiplin ilmu administrasi negara, mengingat pula lahirnya disiplin ilmu administrasi negara tidak terlepas dari pengaruh pakar ilmu politik Amerika Serikat, meskipun pada perkembangannya yang terakhir telah dinyatakan bahwa paradigma terakhir ilmu administrasi negara adalah ilmu administrasi negara (Hendry, 1988:34).

Hunger dan Wheelen (1996) telah membahas tentang manajemen strategis dalam karyanya yang berjudul ***"Strategisc Management",*** yang menjelaskan bahwa penerapan manajemen strategis di perusahaan yang berorientasi laba di maksudkan untuk memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara sistematis dan konsisten. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Konsep-konsep strategis selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dengan pendekatan analisis SWOT. Hunger dan Wheelen (1996: 7) menyatakan ***The process of strategisc management involves four basic elements: (1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) evaluation and control.***

Meskipun manajemen strategis telah berkembang luas dan sangat efektif penerapannya di organisasi bisnis, namun bagaimana efektivitas penerapannya pada organisasi publik dan organisasi nonprofit, masih ada pro dan kontra. Atas dasar pertanyaan itu, tulisan ini berusaha menjawab permasalahan dengan menelaah (terutama tentang proses perencanaan strategis) dan langkah-langkah manajemen strategis diterapkan dalam manajemen publik.[]

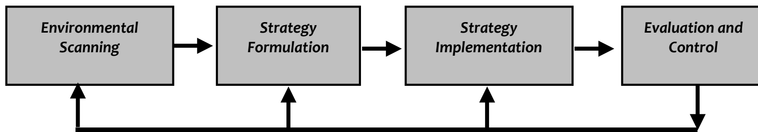
BAB II

KONSEP, PROSES DAN MODEL MANAJEMEN STRATEGIS

Hunger dan Wheelen (1996) mengemukakan manajemen strategis didefinisikan sebagai ***"that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation (strategisc or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control".***

Kemudian, Ia mengemukakan bahwa suatu poroses dari manajemen strategis melibatkan empat elemen dasar yang saling berhubungan: ***(1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) evaluation and control.*** Proses manajemen strategis tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 2.1.

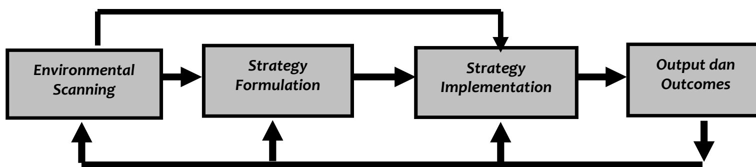
Gambar 2.1.
Proses Manajemen Strategis dari Hunger dan Wheelen



Sumber: Hunger dan Wheelen (1996)

Selanjutnya proses manajemen strategis menurut Sufian (Disertasi 2002) adalah terdiri dari ***(1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) Output dan Outcomes.*** **Prosesnya dapat diilustrasikan sebagai berikut:**

Gambar 2.2.
Proses Manajemen Strategi Sufian



Sumber: Disertasi (2002)

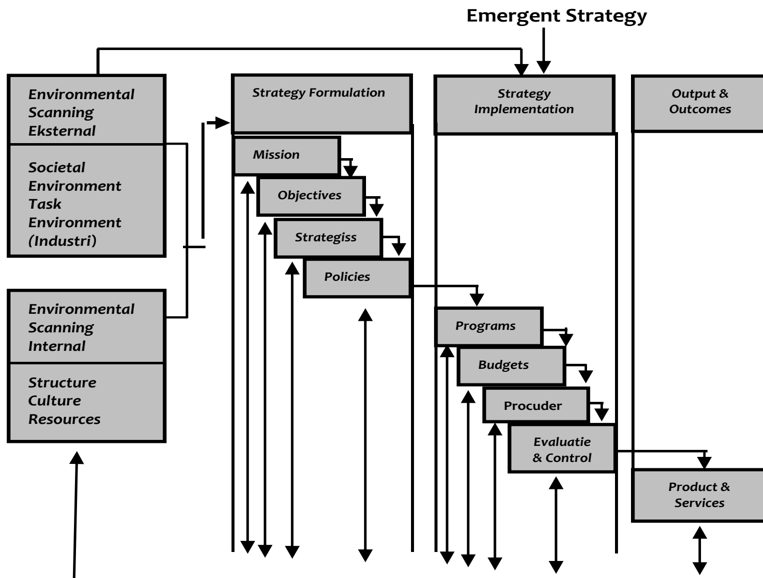
Dalam setiap organisasi (***corporate***), proses manajemen strategi meliputi aktivitas yang berlangsung terus-menerus dengan pola aktivitas bersifat siklus, dari kegiatan analisis

lingkungan sampai kepada kegiatan mengevaluasi dan mengawasi. Kelompok manajemen strategi menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan tantangan organisasi) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi). Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dianalisis dengan pendekatan analisis S.W.O.T. Setelah faktor-faktor strategi diidentifikasi, kelempok manajemen strategi mengevaluasi hubungan dan menentukan misi organisasi. Tahap pertama, formulasi strategi adalah suatu pernyataan dari misi, tujuan-tujuan, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan organisasi. Implementasi strategi organisasi merupakan proses program-program, anggaran-anggaran, prosedur-prosedur, dan evaluasi serta kontrol kegiatan sampai kepada output dan otcomes**. O**utput merupakan keluaran dari proses manajemen strategis, sedangkan outcomes hasil yang diperoleh oleh organisasi pada suatu priode proses manajemen strategis yang merupakan unpan balik aktivitas organisasi selanjutnya. Suatu model manajemen strategi sebagai suatu proses yang terus menerus dapat diilustrasikan pada gambar 2.3.

Dalam setiap organisasi (***corporate***), proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang berlangsung terus-menerus dengan pola aktivitas bersifat siklus, dari kegiatan analisis lingkungan sampai kepada kegiatan mengevaluasi dan mengawasi. Kelompok manajemen strategis menganalisis

lingkungan eksternal (peluang dan tantangan organisasi) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi). Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dianalisis dengan pendekatan analisis S.W.O.T. Setelah faktor-faktor strategis diidentifikasi, kelempok manajemen strategis mengevaluasi hubungan dan menentukan misi organisasi. Tahap pertama, formulasi strategis adalah suatu pernyataan dari misi, tujuan-tujuan, strategis-strategis, dan kebijakan-kebijakan organisasi. Implementasi strategis organisasi merupakan proses program-program, anggaran-anggaran, dan prosedur-prosedur. Terakhir, evaluasi dan kontrol kegiatan sebagai unpan balik aktivitas organisasi. Suatu model manajemen strategis sebagai suatu proses yang terus menerus dapat diilustrasikan pada gambar 2.3.

Gambar 2.3.
Model Proses Manajemen Strategis dari Sufian

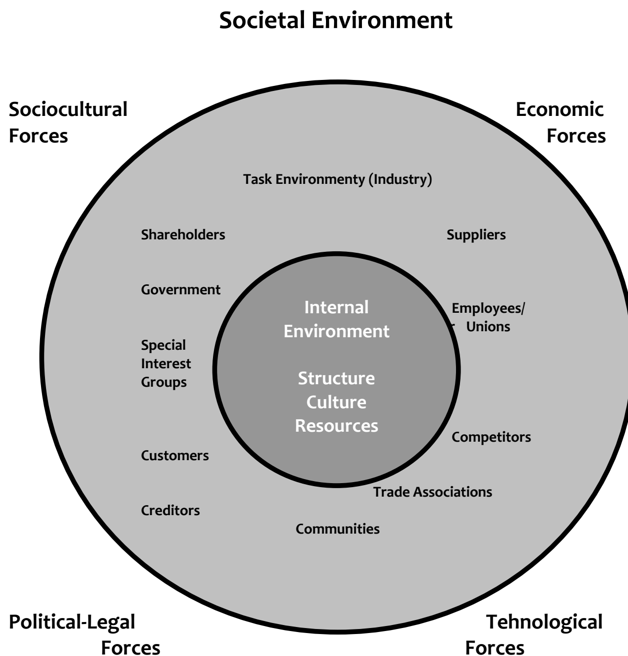


Sumber: Sufian (Disertasi, 2002)

Environmental Scanning, terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal ditujukan pada variabel-variabel (***Opportunities*** dan ***Threats Organization***) terdiri dari dua bagian: ***task environment*** (***industry***) dan ***societal environment.*** Beberapa elemen dari ***task environment*** yaitu: ***shareholders, governments, suppliers, local communities, competitors, customers, creditors, labor unions, special interest groups, dan trade associations***. Beberapa elemen dari ***societal***

environment yaitu: ***economic forces, sociocultural forces, technological forces, dan political-legal forces.*** Sedangkan Analisis lingkungan internal ditujukan pada variabel (***Strengths*** dan ***Weaknesses Organization***) terdiri dari ***organization structure, culture, dan resources.*** Variabel-varibel lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut tertuang pada gambar 2.4.

Gambar 2.4.
Variabel-variabel Lingkungan dari Hunger dan Wheelen



Sumber: Hunger dan Wheelen (1996)

Strategy formulation adalah membangun rencana-rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen dari peluang dan tantangan lingkungan organisasi, dalam memperjelas dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, meliputi perumusan misi, tujuan-tujuan spesifik, strategis-strategis, dan kebijakan-kebijakan. ***Mission*** adalah tujuan mendasar yang ingin dicapai atau pembicaraan tentang keberadaan organisasi, apa produk yang dihasilkan dan siapa yang menjadi sasaran pelayanan (***markets served***). Misi organisasi biasanya menceritakan "***Who we are and what we do".*** Skop besar misi aktivitas organisasi meliputi banyak tipe dari produk atau pelayanan, pasar, dan teknologi. ***Objectives*** adalah hasil atau akibat yang ingin dicapai dari aktivitas rencana jangka panjang, menengah dan jangka pendek. ***Strategises*** adalah suatu bentuk rencana yang menyeluruh keadaan bagaimana organisasi akan menyelesaikan atau mencapai tujuan-tujuan dan sasaran. ***Policies*** adalah pengaliran dari strategis, member kebijakan sebagai pedoman umum untuk mengambil keputusan dalam proses keluaran atau mencapai tujuan organisasi.

Strategis Implementation adalah suatu proses yang mana kelompok manajemen strategis menterjemahkan strategis dan kebijakan ke dalam proses tindakan implementasi program, anggaran, dan prosedur. ***Program*** adalah suatu pernyataan dari aktivitas atau langkah-langkah keinginan untuk menyelesaikan satu bagian dari rencana, dan membuat strategis tindakan nyata. ***Budgets*** adalah suatu pernyataan atau uraian rinci biaya program organisasi, yang bermanfaat

bagi kelompok manajemen strategis dalam perencanaan dan kontrol. ***Procedures*** adalah suatu sistem langkah-langkah berikutnya atau teknik yang menguraikan secara rinci terutama bagaimana suatu tugas yang diserahkan kepada seseorang atau pada suatu bagian.

Evaluation and Control adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap: pengukuran pekerjaan, membandingkan pekerjaan dengan standar dan menentukan perbedaannya, jika ada, mengoreksi penyimpangan yang tidak diinginkan melalui tindakan penanggulangan.[]

BAB III

HUBUNGAN MANAJEMEN STRATEGIS, KEPUTUSAN STRATEGIS DAN PERENCANAAN STRATEGIS

Hunger dan Wheelen (1996) mencoba menunjukkan dimana dan bagaimana hubungan antara manajemen strategis, keputusan strategis dan perencanaan strategis dalam mengendalikan suatu organisasi bisnis.

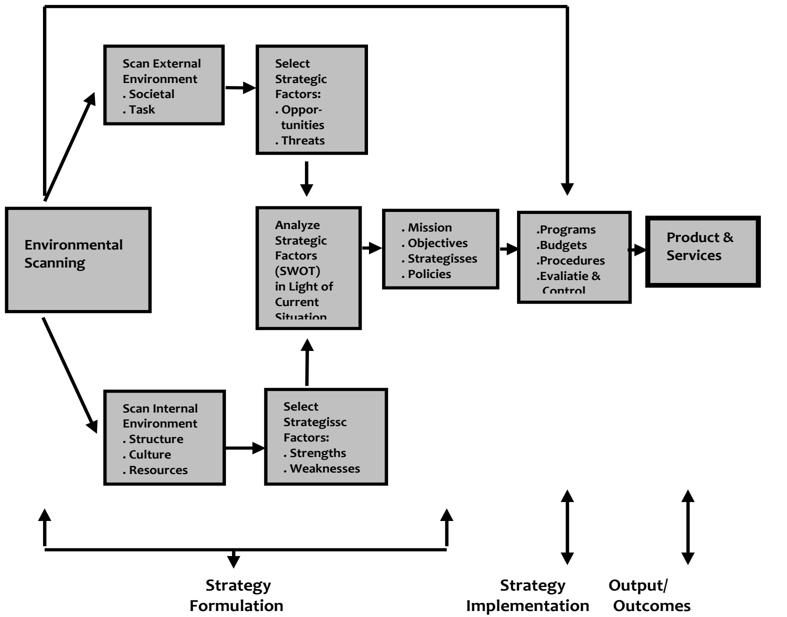
Dalam setiap organisasi, keputusan strategis dan perencanaan strategis disiapkan oleh kelompok manajemen strategis. Tugas utama dari kelompok manajemen strategis adalah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, keputusan-keputusan strategis lainnya, rencana strategis, implementasi strategis, mengevaluasi dan mengontrol implementasi strategis.

Keputusan-keputusan strategis yang dibuat dimulai dengan merumuskan misi organisasinya, lalu disusul dengan penjabaran misi dalam bentuk tujuan dan sasaran. Bertolak dari itu semua, disusunlah secara sistematis dan lebih jelas

serta terinci, usaha pencapaian tujuan dan sasaran dalam rencana-rencana strategis yang diikuti dengan penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Program, anggaran, dan prosedur, biasa juga disebut rencana operasional. Agar sukses, rencana operasional ini selalu diamati dan dikendalikan. Lebih jelasnya, Hunger dan Wheelen (1996) memperlihatkan hubungan antara manajemen strategis, keputusan strategis dan perencanaan strategis yang diperlihatkan pada gambar 3.1.

Gambar 3.2

Proses Perencanaan Strategis Modifikasi Sufian (2002)



Sumbe: Sufian (Disertasi, 2002)

Setiap organisasi dapat membuat banyak keputusan strategis, tetapi umumnya hanya membuat satu rencana strategis. Rencana strategis itu menyeluruh, berjangka waktu tertentu yang dijabarkan dalam angka-angka waktu dan biaya, semuanya dalam uraian yang panjang. Ia mencakup semua kegiatan yang direncanakan untuk merealisasikan visi dan misi organisasi.

Perencanaan, termasuk juga perencanaan strategis, adalah suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan berlangsung terus, sementara keputusan-keputusan biasa dibuat lagi dengan bertolak dari rencana-rencana tersebut. Keputusan strategis, sekali dibuat-selesai. Sedangkan perencanaan strategis, sekali disusun, ia berkelanjutan. Implementasi dari suatu keputusan strategis ditentukan oleh rencana, program, dan prosedur yang menyusul keputusan itu.

Manajemen strategis pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir, sampai menikmati hasil dari keputusannya, mencocokkan apakah hasil itu cukup memberi kepuasan yang berkualitas kepada kelompok masyarakat. Pendek kata manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Hanger dan Wheelen (1996) melihat manajemen strategis sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi dan kontrol, yang berakhir dengan kemampuan organisasi mencapai sasarannya.[]


المعهد الإسلامي العصري دار المتقين
PONPES MODERN DAARUL MUTTAQIEN TEMBILAHAN

BAB IV

DASAR PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS DALAM ORGANISASI PUBLIK DAN ORGANISASI NON PROFIT

1. Alasan Filosofis

Ditemukan dan berkembangnya ilmu pengetahuan, tidak dapat dimungkiri sebagai suatu kodrat yang telah diberikan Allah S.W.T kepada manusia berupa rasa keingintahuan terhadap gejala alam semesta. Berawal dari kegiatan berfilsafat seperti yang telah dilakukan filosuf–filosuf pada zaman Yunani Kuno yang terkenal, seperti; Plato, Zenus dan Aristoteles. Mereka ingin tahu hakekat dari kebenaran yang sebenarnya dari gejala atau fenomena alam dan sosial.

Nabi Muhammad S.A.W sebagai Rasul terpilih telah diperintahkan Allah S.W.T untuk menulis dan membaca, dengan diturunkannya ayat Iqra' dalam surat Al-Baqarah. Perintah ini berlaku untuk seluruh ummat manusia. Sebagaimana dinyatakan dalam suatu Hadist yang shahih bahwa tuntutlah ilmu sampai ke liang lahat (seumur hidup),

kemudian Allah S.W.T menjanjikan pahala yang tidak pernah putusnya kepada mereka yang memiliki ilmu dan mengajarkannya kepada orang lain.

Dari uraian singkat tersebut di atas memberikan makna bahwa ilmu pengetahuan dapat menjelaskan dan memprediksikan segala yang ada di alam semesta. Karena itu, Soewardi (Rusidi, 1993) menegaskan bahwa ilmu pengetahuan memiliki sifat-sifat dan asumsi-asumsi dasar ilmu. Sebagai sifat dasar dari ilmu, yaitu:

1. Ilmu menjelajah dunia empirik tanpa batas, sejauh dapat ditangkap oleh indera manusia. Namun oleh karena kemampuan indera manusia terbatas;
2. Tingkat kebenaran yang dicapai ilmu adalah relatif atau tidak sampai kepada tingkat kebenaran yang mutlak;
3. Ilmu menemukan proposisi-proposisi yang teruji secara empirik.

Sedangkan sebagai asumsi-asumsi dasar dari ilmu sehubungan dengan ketiga sifatnya, yaitu:

1. Dunia itu ada (***manipulable***);
2. Percaya kepada kemampuan indera manusia yang menangkap gejala atau fenomena sosial atau alam;
3. Gejala atau fenomena alam dan sosial itu berhubungan satu sama lainnya.

Dari uraian yang memaparkan tentang ditemukan dan berkembangnya ilmu, adanya sifat dan asumsi dasar

dari ilmu, menunjukkan bahwa ilmu-ilmu sosial saling berhubungan satu sama lainnya dalam hal menjelaskan fenomena sosial, terlebih lagi fokus sentral kajian ilmu sosial adalah manusia, termasuk aktivitas manusia dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum dan sebagainya. Oleh karena itu berkembanglah kelompok ilmu sosial, diantaranya: disiplin ilmu politik, ilmu pemerintahan, ilmu administrasi, ilmu administrasi negara, ilmu administrasi niaga, ilmu manajemen, ilmu ekonomi, ilmu psikologi, ilmu sosiologi, ilmu antropogi, ilmu komunikasi, ilmu hukum, dan sebagainya.

Dengan demikian secara filosofis dapat saja suatu pendekatan dalam manajemen bisnis dalam hal ini manajemen strategis diterapkan ke dalam adminsitrasi dan manajemen publik dan nonprofit, dengan dasar pemikiran bahwa apakah manajemen bisnis maupun manajemen publik sama-sama berindukkan kepada ilmu adminsitrasi yang memiliki asas organisasi, prinsip yang umum manajemen, prinsip manajemen ilmiah dan unsur-unsur manajmen sebagai fungsi manajemen yang sama dalam mencapai tujuan, hanya saja sedikit berbeda di dalam tahap implementasi dan tujuan yang ingin di capai (Taylor, 1911: ***The Principles of Scientific Management*; Fayol, 1916: *Administration Industrielle et Generale*).**

Dengan demikian, apabila ditemukan suatu metode atau pendekatan dalam kajian ilmu administrasi yang teruji ternyata lebih efektif tentunya tidak ada batasan dan larangan untuk saling menukar metode dan kemudian menggunakannya,

apakah pendekatan dari administrasi bisnis ke administrasi publik atau sebaliknya pendekatan dari administrasi publik ke administrasi bisnis. Namun, meskipun sifatnya sama, tetapi penekanannya perlu berbeda, tergantung cara yang mana lebih mendekati kebenaran untuk mencapai suatu tujuan.

2. Alasan Pengembangan Ilmu Aministrasi dan Manajemen

Ilmu Administrasi Niaga (***Business Administration***) dan Administrasi Negara (***Public Administration***) berakar dan berindukkan dari Ilmu Administrasi. White (Shafritz dan Hyde, 1987: 60) mengemukakan arti atau definisi administrasi dalam arti yang luas, ***Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale … etc.***

Ditemukan dan berkembangnya ilmu administrasi dan manajemen bisnis atau pun ilmu administrasi dan manajemen publik tidak terlepas dari pengaruh temuan-temuan dari Frederick Winslow Taylor yang diterbitkan dalam karyanya yang terkenal berjudul ***The Principles of Scientific Management*** (1911). Prinsip-prinsip dasar yang menurut Taylor mendasari pendekatan ilmiah terhadap manajemen, adalah sebagai berikut:

1. Menggantikan cara yang asal-asalan dengan ilmu;
2. Mengusahakan keharmonisan dalam gerakan kelompok, dan bukannya perpecahan;

3. Mencapai kerjasama manusia, dan bukannya individualisme yang kacau;
4. Bekerja untuk output yang maksimum, dan bukannya output yang terbatas;
5. Mengembangkan semua pekerja sampai taraf yang setinggi-tingginya untuk kesejahteraan maksimum mereka sendiri dan perusahaan mereka.

Demikian pula sumbangsih dari Henri Fayol sebagai Bapak dalam teori manajemen modern, terhadap penemuan dan perkembangan ilmu administrasi. Karyanya yang terkenal dengan judul ***Administration Industrielle et Generale*** (1916). Fayol menemukan bahwa aktivitas sebuah perusahaan industri biasanya dibagi kedalam enam bagian: (1) teknis (produksi), (2) dagang (beli, jual, pertukaran), (3) keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal); (4) keamanan (perlindungan bagi harta milik dan manusia), (5) akuntansi (termasuk statistik), dan (6) manajerial (perencanaan, organisasi, komando, koordinasi, dan pengendalian).

Kemudian, selanjutnya Fayol membedakan antara prinsip dan unsur manajemen. Prinsip–prinsip umum dan unsur-unsur manajemen terdiri dari: (1) pembagian kerja; (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan komando, (5) kesatuan pengarahan, (6) mengutamakan kepentingan umum dari kepentingan perorangan, (7) Upah/gaji, (8) sentralisasi, (9) rantai scalar, (10) tata tertib, (11) keadilan, (12) stabilitas masa jabatan, (13) inisiatif, (14) semangat

korps. Sedangkan unsur-unsur manajemen sebagai fungsi manajemen terdiri dari: merencanakan, mengorganisasi, memimpin, mengkoordinasi dan mengendalikan.

Dalam seluruh risalah Fayol, ada suatu pengertian mengenai keuniversalan prinsip dan unsur atau fungsi manjemen. Berkali-kali dia menunjukkan bahwa hal itu tidak hanya cocok bagi perusahaan saja (organisasi bisnis), tetapi juga bagi kegiatan-kegiatan seperti politik, keagamaan, panti asuhan, kemilitaran, dan lain-lain. Kerena semua usaha memerlukan manajemen, maka formula suatu teori manajemen adalah penting untuk diajarkan secara efektif.

Dengan demikian penerapan asas, prinsip yang umum dan unsur atau fungsi-fungsi manajemen, berlaku sama kepada semua organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi publik. Hanya saja situasi kondisi lingkungan baik internal dan eksternal yang dihadapi setiap organisasi tentunya berbeda-beda. Demikian pula tujuan yang ingin dicapai setiap organisasi juga berbeda-beda. Organisasi bisnis lebih mengarah kepada ***profit making,*** sedangkan organisasi publik lebih memberi penekanan kepada aspek-aspek pelayanan, meskipun akibat dari pelayanan yang bermutu belum tentu mendatangkan hasil (keuntungan) buat organisasi publik. Sebenarnya kedua model organisasi ini, baik organisasi bisnis, publik, maupun organisasi nonprofit (sektor ketiga) sama-sama mengutamakan fungsi pelayanan. Lebih lagi akhir-akhir ini birokrasi pemerintah semakin disorot kinerjanya, sebagaimana telah dikemukakan David Osborne dan Ted Gaebler (1992) bahwa perlu

mengarahkan atau mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik (mewirausahakan birokrasi), karena cara-cara dan mekanisme kerja birokrasi pemerintah akhir-akhir ini ternyata kurang rasional bila dibandingkan dengan cara dan mekanisme kerja organisasi bisnis.

Uraian pada bagian ini, berusaha memberi gambaran bahwa dilihat dari sudut pandang ilmu administrasi dan manajemen sebenarnya organisasi publik, organisasi nonprofit dan organisasi bisnis di dalam menjalankan aktivitasnya memiliki landasan yang tidak terlalu jauh berbeda. Selain dari organisasi publik, organisasi nonprofit dan organisasi bisnis sama-sama memiliki persamaan asas, prinsip umum dan unsur manajmen sebagaimana dikemukakan Taylor dan Fayol, hal-hal lain yang dianggap sama pula, adalah sebagaimana yang dikemukakan Salusu (1996:8-14) bahwa dari ketiga bentuk organisasi ini memiliki persamaan dalam hal:

a. Sama-sama menyatakan pelayanan sebagai fungsi utama;
b. Sama-sama memiliki karakteristik publik dan privat;
c. Sama-sama melayani lingkungan;
d. Sama-sama memiliki kekuatan dan kelemahan;
e. Sama-sama memiliki peluang dan tantangan;
f. Sama-sama memiliki pertanggungjawaban (***accountability***);
g. Sama-sama memiliki karakteristik struktur maupun fungsi;

Hanya saja dalam menerapkan manajemen strategis ke dalam organisasi publik dan organisasi nonprofit ada beberapa hal yang perlu mendapat penekanan karena dianggap sedikit berbeda, yang dibagi kepada 2 kelompok bagian yaitu:

1. Perbedaan pada tahap analisis lingkungan (***analysis environment***) antara organisasi publik, organisasi nonprofit dan organisasi bisnis. Ini dikarenakan bentuk dan sifat dari lingkungan yang dihadapi masing-masing organisasi ada perbedaan, sangat tergantung pada kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi setiap organisasi baik organisasi publik, organisasi nonprofit ataupun organisasi bisnis, dalam hal: kekuasaan dan politik, pengaruh pemimpin publik, loyalitas dan efisiensi, sumber daya dan profesionalisme, tingakat hubungan dengan pasar, kendala formalitas dan hukum, dampak yang luas, pengamatan terhadap publik, harapan publik yang unik, kompleksitas organisasi, hubungan otoritas dan peran, penampilan operasional, insentif dan struktur insentif, karakteristik pegawai atau karyawan. Selain itu tergantung pula pada misi, tujuan, sasaran dan program kerja masing-masing organisasi. Disinilah letak keunggulan efektivitas dari manajemen strategis, karena selalu mampu melakukan penyesuaian dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga.
2. Perbedaan pada aspek tujuan organisasi. Meskipun sama-sama mengutamakan pelayanan, namun untuk organisasi bisnis yang menjadi ukuran selalu untung dan

rugi, sedangkan pada organisasi publik dan organisasi nonprofit kualitas pelayanan yang diberikan tidak menjadi keharusan diukur dengan untung atau rugi bagi organisasi.

Perbedaan analisis lingkungan dan tujuan organisasi, membuat penekanan dalam penerapan manajemen strategis untuk organisasi bisnis, organisasi publik dan organisasi nonprofit tentunya berbeda-beda pula, yang terpenting adalah bagaimana semua unsur-unsur dan persyaratan dari manajemen strategis dapat dipenuhi.

3. Alasan Teoritis

Setelah mempelajari dan memahami konsep, model dan proses manajemen strategis dari beberapa literatur (misalnya yang dikemukakan: Pearce II dan Robinson, 1997; Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1997; Hunger dan Wheelen, 1996; Campbell dan Fainstein, 1996; Mintzberg, 1994; Schoderbek dan Kefalas, 1985; Steiner, 1969; Salusu, 1996; dan Rangkuti, 1997).

Dari konsep, model dan proses manajemen strategis sebagaimana dikemukakan dalam berbagai literatur tersebut di atas, tampak dengan jelas salahsatu yang sangat menonjol adalah dimasukkannya unsur lingkungan sebagai faktor kunci dalam manjemen strategis. Apabila ditelusuri tarik ke belakang ternyata konsep dan teori manajemen strategis berkaitan dengan konsep sistem yang hidup dari Durkheim dan Parsons (Poloma, 1992:180-182) menyatakan

ada kesamaan antara masyarakat dengan organisma hidup. Parsons telah menunjukkan, bahwa: (1) sistem itu hidup dalam dan beraksi terhadap lingkungan, (2) sistem itu mempertahankan kelangsungan pola organisasi serta fungsi-fungsi yang keduanya berbeda dari lingkungan, dan dalam beberapa hal lebih stabil ketimbang lingkungannya. Menurut Parsons terdapat fungsi-fungsi atau kebutuhan-kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi oleh setiap sistem yang hidup demi kelestariannya. Dua pokok penting yang termasuk dalam kebutuhan fungsional ini ialah: (1) yang berhubungan dengan kebutuhan sistem internal atau kebutuhan sistem ketika berhubungan dengan lingkungannya (sumbu ***internal - eksternal***), (2) yang berhubungan dengan pencapaian sasaran atau tujuan serta sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan (sumbu ***instrumental-consummatory***). Berdasarkan premis itu secara deduktif Parsons menciptakan empat kebutuhan fungsional. Keempat fungsi primer ini, yang dapat dirangkaikan dengan seluruh sistem yang hidup, adalah: (1) ***Adaptation*** (**A**) menunjuk pada kemampuan sistem menjamin apa yang dibutuhkannya dari lingkungan serta mendistribusikan sumber-sumber tersebut ke dalam seluruh sistem melalui sistem ***organisma behavioral***; (2) ***Goal attainment*** (**G**) masalah pemenuhan tujuan sistem dan penetapan prioritas di antara tujuan-tujuan itu tergantung pada prasyarat ***goal attainment*** melalu sistem **kepribadian** (***personality***); (3) ***Integration*** (**I**) koordinasi serta kesesuaian bagian-bagian dari sistem sehingga seluruhnya fungsional

melalui **sistem sosial**; (4) ***Latent pattern-maintenance*** (**L**) menunjuk pada masalah bagaimana menjamin kesinambungan tindakan dalam sistem sesuai dengan beberapa aturan atau norma-norma melalui sitem **kultural**. Keempat kesamaan tersebut ditemukan di dalam seluruh sistem, apakah itu sistem politik, hukum, ekonomi, sosial, budaya, psikologis, biologis dan lain sebagainya. Keempat fungsi itu tertanam kukuh di dalam setiap dasar sistem yang hidup pada seluruh tingkat organisasi serta tingkat perkembangan evolusioner, mulai dari organisme bersel satu sampai ke peradaban ummat manusia yang paling tertinggi.

Dalam perumusan teori dasar (***Grand Theory***) Parsons, sistem yang hidup merupakan sistem tingkat pertama. Sistem bertindak (***Action Theory***) yang akan menerangkan seluruh pengertian perilaku manusia adalah merupakan sub-kelas dari sistem yang hidup atau merupakan sistem tingkat kedua. Dengan demikian keempat prasyarat fungsional itu berkaitan dengan hubungan sistem dan lingkungannya serta sarana-sarana melalui mana penyelesaian ini harus dipenuhi (Poloma, 1992:183).

Untuk memperjelas pemahamannya, ada beberapa asumsi fundamental teori Aksi (***Action Theory***) sebagaimana yang dikemukakan Hinkle dengan merujuk karya Parsons (Ritzer, 1980: 53) sebagai berikut:

a. Tindakan manusia muncul dari kesadarannya sendiri sebagai subyek dan dari situasi eksternal dalam posisinya sebagai obyek;

b. Sebagai subyek manusia bertindak atau berperilaku untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Jadi tindakan manusia bukan tanpa tujuan;
c. Dalam bertindak manusia menggunakan cara, teknik, prosedur, metode serta perangkat yang diperkirakan cocok untuk mencapai tujuan tersebut;
d. Kelangsungan tindakan manusia hanya dibatasi oleh kondisi yang tidak dapat diubah dengan sendirinya;
e. Manusia memilih, menilai dan mengevaluasi terhadap tindakan yang akan, sedang dan yang telah dilakukannya;
f. Ukuran-ukuran, aturan-aturan atau prinsip-prinsip moral diharapkan timbul pada saat pengambilan keputusan.

Apabila konsep, model dan proses manajemen strategis dihubungkan dengan sistem yang hidup (Emile Durkheim dan Talcott Parsons) dan teori Aksi (Max Weber dan Talcott Parson) serta teori manajemen ilmiah (Taylor) dan teori prinsip yang umum manajemen dan unsur-unsur manajemen sebagai fungsi manajemen (Fayol). Dapat dipahami setidak-tidaknya ada tiga hal penting yang sangat menonjol sebagai karakteristik dari manajemen strategis. Ketiga karakteristik itulah sebagai landasan yang membangun konsep, model, teori dan proses manajemen strategis, yaitu:

1. Landasan utama bangunan teori manajemen strategis bersumber dari teori sistem yang hidup (***Grand Theory)*** dari Emile Durkheim dan Talcott

Parsons yang kemudian berkembang menjadi teori sistem terbuka (input, proses, output, dan feedback dari lingkungan);

2. Empat elemen dasar proses manajemen strategis (strategis analisis lingkungan dengan analisis SWOT, strategis formulasi, strategis implementasi, dan strategis evaluasi dan kontrol) dibangun dari teori Aksi (***Action Theory***) Max Weber dan Talcott Parson yang dirangkai dalam satu model, dibentuk dari prinsip yang umum dan unsur-unsur manajemen sebagai fungsi manajemen yang dikemukakan Taylor (manajemen ilmiah) dan Fayol (prinsip yang umum manajemen dan fungsi manajemen).
3. Manajemen strategis menggunakan pendekatan kontekstual, bahwa unsur lingkungan yang dihadapi organisasi (lingkungan alam maupun lingkungan sosial) merupakan faktor penentu pencapaian tujuan organisasi yang efektif.

Dari uraian penjelasan tentang karakteristik manajemen strategis sebagaimana diuraikan di atas, apabila dilihat dari aspek teori yang berfungsi sebagai menjelaskan (***explanation***), meramalkan (***prediction***) dan sebagai kontrol (***control***) sosial yang dapat diberlakukan secara umum untuk semua jenis dan bentuk organisasi, oleh kerenanya selain manajemen strategis dapat diterapkan pada organisasi bisnis, manajemen strategis dapat pula diterapkan pada organisasi publik dan organisasi nonprofit.[]


SMK DR. INDRA ADNAN INDRAGIRI COLLEGE

BAB V

LANGKAH-LANGKAH PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS PADA ORGANISASI BISNIS

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa ada empat elemen dasar proses manajemen strategis dan apabila diterapkan pada organisasi bisnis atau perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Pengamatan Lingkungan Bisnis

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-

elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut *industri*. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Varibel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-varibel ini meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah bagaimana cara perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut *rantai perintah* dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan prilaku yang dapat diterima anggota dan manajemen puncak sampai karyawan operatif. **Sumber daya** adalah aset yang

merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat majerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-veriabel internal perusahaan untuk memberikan *kompetensi unik*, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan jangka panjang untuk menajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategis meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun mendefinisikan dengan baik tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Dan mengidentifikasi jangka operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok

pemeggang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan *siapa kita dan apa yang kita lakukan*. Penelitian terhadap perusahaan-perusahaan besar Eropa dan Amerika Utara mengungkapkan bahwa sekitar 60 sampai 75 persen dari mereka memiliki pernyataan misi formal secara tertulis. Persentase sisanya memiliki misi informal secara tertulis.

Misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas. Sebagai contoh, misi yang ditetapkan secara sempit untuk asosiasi penyimpanan dan peminjaman atau komunitas pihak bank adalah meminjamkan uang untuk orang-orang dalam komunitas lokal. Tipe pernyataan, **misi sempit** menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk dan jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan pasar yang dilayani. Misi sempit juga membatasi kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Sebaliknya, **misi luas** melebarkan jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukkan banyak tipe produk dan jasa, pasar dan teknologi. Misi komunitas bank yang secara lebih luas barangkali akan menawarkan jasa keuangan untuk setiap orang, tanpa menghiraukan lokasi. Masalah dengan pernyataan misi luas adalah tidak mengidentifikasi secara jelas aspek mana dari jasa keuangan bank yang ingin ditekankan, dan mungkin membingungkan karyawan dan pelanggan. Contoh lain untuk misi sempit dan luas akan ditujukan sebagai berikut:

Jangkauan sempit	Jangkauan luas
Jalan kereta api	Transportasi
Asuransi	Jasa keuangan
Komputer	Peralatan kantor
Televisi	Telekomunikasi

Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan **apa** yang akan diselesaikan dan **kapan** akan diselesaikan, dan sebaliknya **diukur** jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Komunitas bank, sebai contoh, akan mentukan tujuan dalam satu tahun untuk mendapatkan 10 persen tingkat pengembalian dari portofolio investasi.

Istilah sasaran (*goal*) sering rancu dengan istilah tujuan (*objective*). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian. Sebagai contoh, sasaran komunitas bank adalah meningkatkan tingkat pengembalian – pernyataan yang tidak jelas.

Beberapa bidang dimana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan adalah:

- Profitabilitas (laba bersih);
- Efesiensi (biaya rendah);
- Pertumbuhan (kenaikan pada aset total, penjualan, dsb);

- Kekayaan pemegang saham (deviden ditambah apresiasi harga saham);
- Penggunaan sumber daya (ROE dan ROI);
- Repurtasi (dipertimbangkan sebagai perusahaan "terkenal");
- Kontribusi untuk karyawan (kemanan kerja, upah);
- Kontribusi untuk lingkungan (membayar pajak, partisipasi dalam amal,menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan);
- Kepemimpinan pasar (pangsa pasar);
- Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreatifitas);
- Kelangsungan hidup (menyadari kebangkrutan); dan atau
- Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk keluarga).

Strategis

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaiman perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Sebagai contoh, untuk mencapai tujuan tingkat pengembalian 10 persen, komunitas bank akan meningkatkan permintaan pinjaman dengan menawarkan jangka waktu pinjaman khusus untuk segmen pasar tertentu, seperti orang-orang profesional, yang tidak dapat memenuhi standar pembayaran uang muka. Sebaliknya,

untuk meningkatkan jumlah uang yang didepositokan dalam rekening tabungan yang akan mendanai pinjaman, bank akan menawarkan kepada penabung besar dengan hak istimewa dan bunga yang berbeda dengan institusi keuangan lainnya. Strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama mungkin akan ditawar oleh penyedia jasa keuangan lainnya, seperti kartu kredit, sehingga pendapatan bank akan kurang tergantung pada pinjaman.

Kebijakan

Aliran dari strategi, **kebijakan** menyediakan pedoman luas untuk pengembalian keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan **pedoman luas** yang menggabungkan perumusan strategis dan implementasi. Dalam usaha untuk meningkatkan jumlah pinjaman dan jumlah penabung yang digunakan untuk memberikan pinjaman, komunitas bank akan membuat kebijakan untuk selalu mengevaluasi calon peminjam dengan dasar kemampuan untuk membayar, daripada pendapatan saat ini atau pendapatan historis, dan mengembangkan insentif yang kreatif bagi penabung.

Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk devisi guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterprestasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan devisi masing-masing. Devisi-devisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategis

Implementasi strategis adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara derastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen pencak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencana operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Program

Program adalah pernyataan aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelsaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Sebagai contoh, CEO hewlett-Packard, John Young, meminta para manajer untuk melihat masa depan komputer, mereka meramalkan dunia komputer portabel dan alat-alat komunikasi khusus dengan menggunakan jaringan tanpa kabel. Sayangnya, hal seperti itu tidak dikembangkan dalam perusahaan. Sebagai hasilnya, H-P membuat rangkaian program R&D untuk menghasilkan

“alat-alat informasi”baru, seperti komputer *hand-held* dan alat interaktif tanpa kabel (wireless) yang digunakan untuk televisi.

Implementasi mungkin juga meliputi serangkaian program periklanan dan promosi untuk mendorong minat pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan. Sebagai contoh, untuk mengimplementasi strategi dan kebijakan, komunitas bank akan memulai program iklan lokal, mengembangkan dan menawarkan hadiah mobil atau sepeda motor untuk setiap tabungan sebesar 5 milyar, atau memberikan 1 kupon undian berhadiah setiap kelipatan tabungan Rp 100.000,-.

Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak persahaan meminta persentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi, yang biasa disebut tingkat rintangan (*hurdle rate*), sebelum manajemen menyetujui suatu program. Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan jaga dengan laporan keuangan proforma yang menunjukan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan. Sebagai contoh, dalam menyetujui

tiga program yaitu periklanan, hubungan masyarakat, dan pelayanan pelanggan, manajemen komunitas bank mungkin akan menyusun dan menyetujui anggaran yang terpisah dari masing-masing program.

Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures (SOP)*. **Prosedur** adalah sistem atau langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaiman suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Komunitas bank, sebagai contoh , akan mengembangkan prosedur untuk menempatkan iklan disurat kabar, TV, dan radio. Prosedur akan mendaftar orang untuk dihubungi, teknik-teknik untuk menulis salinan yang dapat diterima (dengan sampel), dan rincian tentang pembayaran. Prosedur juga menjelaskan prosedur rinci mengenai syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan hadiah hiasan perak.

Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang digunakan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan

pengendalian merupakan bagian elemen dari implementasi strategi yang dapat menunjukan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implimentasi program, masalah prosedur strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk memulai kembali.

Agar evaluasi dan pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat, dan tidak bias dari orang-orang bawahnya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan menggunakan umpan balik dalam proses manajemen strategis, manajer membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang sesungguhnya direncanakan dalam tingkat perumusan.

Sebagai contoh, manajemen dalam komunitas bank kemungkinan akan menanyai orang-orang dalam sistem informasi internal untuk memonitor baik jumlah hipotek yang akan ditanggung dan tingkat uang tanggungan pada setiap akhir minggu untuk setiap kantor cabang. Atau juga mengembangkan penghargaan khusus untuk karyawan yang dapat meningkatkan jumlah pinjaman hipotek.

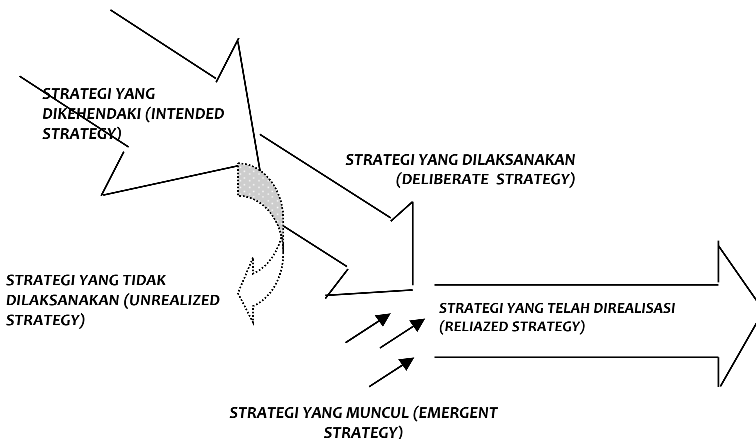
Berdasarkan hasil kinerja melalui evaluasi dan pengendalian, manajemen mungkin akan melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi dan implementasi strategi, atau keduanya.

Kegiatan evaluasi dan pengawasan dapat membantu manajemen strategis meninjau kembali strategi-strategi yang telah disusun. Apakah strategi itu dapat dijalankan dalam praktek, dengan hasil yang maksimal atau tidak, karena ada kalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak

dapat dipraktekkan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi oleh penyusun strategi, misalnya : gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi dan lain sebagainya.

Di samping dapat mendeteksi *intended strategy* dan *unrealized strategy*, evaluasi dan pengawasan dapat pula mendeteksi strategi yang muncul (*emergent strategy)* kemudian. Strategi ini tidak harus dijalankan. Jadi dengan evaluasi dan pengawasan, manajemen strategis dapat mengetahui keluar masuk *unrealized strategy* dan *emergency strategy*. Keluar masuk kedua strategi ini akan menghasilkan "saldo" yang disebut *realized strategy*. Mintzberg (1994:24) merangkum proses keluar masuk strategi-strategi itu dalam sebuah model gambar 5.1.

Gambar 5.1.
Bentuk-bentuk Strategi Mintzberg & Winardi



Sumber : Mintzberg (1994:24) dan Winardi (1997)

Dengan evaluasi dan pengawasan, para menejer secara kontinyu dapat menilai kembali kemajuan dari gerakan-gerakan strategi, sehingga mereka dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan apabila organisasi tidak bekerja dengan baik atau situasi-kondisi mengalami perubahan.

4. Output dan Outcomes

Merupakan keluaran dan hasil yang dicapai perusahaan berupa produk dan jasa, kemudian setelah ditanggapi masyarakat atau konsumen dijadikan unpan balik (feedback) melalui proses pengamatan lingkungan yang kemudian dijadikan pertimbangan atau masukan untuk perumusan strategi dan implementasi strategi perusahaan pada proses manajemen strategi berikutnya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan disajikan beberapa rumusan pernyataan yang harus selalu tersedia masing-masing dari elemen manajemen strategis. Pernyataan seperti itu dapat dijadikan pedoman bagi pihak manajer dalam menjalankan perusahaan.

PENGAMATAN LINGKUNGAN

Lingkungan Internal :

- Kekuatan Perusahaan

Misalnya : Harga produk yang bersaing dan lebih murah.

- Kelemahan Perusahaan

Misalnya : Belum memiliki jaringan pemasaran yang luas.

Lingkungan Eksternal :

- **Peluang Perusahaan**

Misalnya : Pasar yang telah mengenal dan produk yang diminati.

- **Tantangan Perusahaan** :

Misalnya : Adanya pesaing yang memiliki produk yang sama.

PERUMUSAN STRATEGIS

Misi

Luas: malayani dengan terbaik minat pemegang saham, pelanggan, dan karyawan.

Sempit: menjadi pemanufaktur dan pemasar global yang berorientasi pada alat-alat rumah tangga.

Tujuan

1. Miningkatkan Profitabilitas.
2. Menjadi nomor satu dalam kepuasan pelanggan.
3. Tumbuh dibisnis perlengkapan rumah tangga untuk orang Indonesia menjadi perusahaan perlengkapan rumah tangga terbesar ketiga (dalam unit penjualan) di Indonesia.

Strategi

1. Bertumbuh secara horizontal pada lini produk perlengkapan rumah tangga dan wilayah geografis (seperti di Asean) dimana sebelumnya perusahaan tidak terwakili dengan baik, dengan cara akusisi eksternal atau kemitraan.
2. Bertumbuh secara horizontal ke dalam dengan memperbaiki efesiensi dan kualitas perusahaan dan dengan menggunakan satu unit bisnis ahli dalam satu wilayah untuk memperkenalkan kualitas produk pada unit bisnis di wilayah lain.

Kebijakan

1. Tidak ada proposal pengurangan biaya yang akan disetujui jika akan mengurangi kualitas produk.
2. Setiap produk, dari yang paling murah sampai paling mahal, sebaliknya menjadi superior dalam persaingan, baik dalam hal kualitas maupun kinerja.
3. Perusahaan tidak boleh menekankan pangsa pasar pada biaya profitabilitas.
4. Unit bisnis harus dikelola untuk sinergi sementara secara simultan membolehkan keahlian khusus di antara unit bisnis terus bertumbuh.

IMPLEMENTASI STRATEGIS

Program

1. Bekerja dengan Pemasok bahan baku untuk

mengembangkan kerja sama dalam pemasaran dan perjanjian pemasok untuk mengurangi biaya.

2. Memperkarsai sebuah program untuk menganalisis dan mengembangkan pasar Asean – kemungkinan juga melalui distributor dan memegang lisensi yang telah ada, dan kemungkinan juga melalui kemitraan.
3. Mengembangkan alat-alat rumah tangga yang baru di pasar Asean.
4. Mengembangkan periklan di televisi RCTI dan Koran Kompas untuk memastikan distribusi merek tersebut oleh semua "dealer utama".
5. Mengembangkan perencanaan untuk konsolidasi yang akhirnya menjadi dua pabrik modern yang besar untuk memproduksi mesin cuci dan pengering pakaian yang sudah dilakukan secara terpisah untuk setiap unit bisnis di Indonesia.

Anggaran

Menyiapkan anggaran yang menunjukkan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit*) untuk setiap program yang direncanakan dan pernyataan seberapa banyak perusahaan dapat memberikan pengeluaran untuk setiap program.

Program

1. Mengembangkan prosedur untuk kerjasama pembelian dan kemungkinan kerjasama pemasaran

dengan perusahaan sejenis terutama perlengkapan rumah tangga di Indonesia.

2. Mengkoordinir aktivitas pemasaran, pemanufaktur, dan pembelian unit bisnis melalui komite perencanaan perusahaan menyeluruh yang diketuai oleh wakil dari staf perencanaan perusahaan.
3. Aktivitas penelitian dan pengembangan untuk setiap lini produk dilakukan dalam unit bisnis di mana aktivitas tersebut dikerjakan terapi dalam koordinasi dengan para ahli dari bagian lain perusahaan. Sebagai contoh, karena Perusahaan A adalah perusahaan yang ahli dibidang mesin cuci, maka jika unit lain ingin membuat mesin cuci, mereka sebaiknya menghubungi Perusahaan A untuk membantu pengembangannya.
4. Mengkonsolidasi semua periklanan di bawah satu agen, tetapi juga menunjuk direktur periklanan internal untuk setiap katagori merek, yang akan saling berinteraksi untuk memastikan bahwa periklanan dan promosi di antara berbagai merek mencapai tujuan tetapi tidak saling bertabrakan.

Evaluasi dan Pengendalian

1. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan laporan status penjualan dan biaya bulanan menurut lini produk dan tren dalam biaya.

2. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan laporan tahunan yang berisi pendapatan operasi, harga pokok dan biaya aset yang dapat diidentifikasi dalam rupiah, dan tambahan dan penghapusan kekayaan.
3. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan penilaian kuartalan mengenai aktivitas pesaingan dan semua tren yang berpengaruh terhadap setiap lini produk.
4. Mengharuskan semua unit bisnis melapor kepada kantor pusat sebelum melakukan semua rencana keuangan yang beresiko.[]

BAB VI

LANGKAH-LANGKAH PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS PADA ORGANISASI PUBLIK DAN NON PROFIT

Sebagaimana yang telah dikemukakan Hunger dan Wheelen (1996) bahwa dari dari manajemen strategis melibatkan emapat elemen dasar yang saling berhubungan: ***(1) environmental scaning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) evaluation and control.***

Demikian pula dalam organisasi publik dan organisasi nonprofit, keempat elemen dasar tersebut merupakan rangkaian proses manajemen strategis, keputusan strategis, dan perencanaan strategis. Keputusan strategis dan perencanaan strategis disiapkan oleh kelompok manajemen strategis. Kelompok manajemen strategis dalam organisasi publik memiliki hirarki, mengikuti tingkatan manajemen. Sebagai contoh, misalnya dalam perencanaan pembangunan,

mulai dari tingkat pusat (BAPPENAS), tingakat Propinsi (BAPPEDA Tingkat I), tingkat Kabupaten/Kotamadya (BAPPEDA Tingkat II) dan Desa (LKMD). Tugas utama dari kelompok manajemen strategis adalah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, keputusan-keputusan strategis lainnya, rencana strategis, implementasi strategis, mengevaluasi dan mengontrol implementasi strategis.

Keputusan-keputusan strategis yang dibuat dimulai dengan merumuskan misi organisasinya, lalu disusul dengan penjabaran misi dalam bentuk tujuan dan sasaran, yang didalam organisasi publik dikenal dengan perencanaan jangka panjang (25 tahun) dan perencanaan jangka menengah (5 tahun) atau REPELITA. Bertolak dari itu semua, disusunlah secara sistematis dan lebih jelas serta terinci, usaha pencapaian tujuan dan sasaran dalam rencana-rencana strategis yang diikuti dengan penyusunan program, anggaran dan prosedur. Program, anggaran dan prosedur, biasa juga disebut rencana oprasional, yang dalam organisasi publik dikenal dengan perencanaan jangka pendek (1 tahun).

Berdasarkan pemahaman atas konsep manajemen strategis, apabila dijabarkan pada struktur dan fungsi dari lembaga perencanaan pembangunan, maka terdapat langkah penerapan manajemen strategis, keputusan strategis dan perencanaan strategis dalam manajemen publik. Sebgai contoh dikemukakan langkah-langkah manajemen strategis, keputusan strategis dan perencanaan strategis dalam pembangunan pedesaan. Langkah-langkah tersebut, yaitu:

1. Tahap Perencanaan Strategis *(Environmental Scaning & Strategy Formulation)*

Dalam perencanaan pembangunan pedesaan, kelompok manajemen strategis (Kepala desa dan LKMD) perlu merumuskan misi, tujuan, sasaran, strategis, kebijakan, program, anggaran dan prosedur-prosedur dalam pembangunan pedesaan, yang dikaitkan dengan situasi dan kondisi lingkangan yang dihadapi.olah karena itu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal penting dalam perencanaan pembangunan pedesaan.

Sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan yang dihadapi pemerintahan pedesaan, analisis lingkungan internal ditujukan pada variabel-variabel ***(Strengths and Weaknesses Organization)*** yang menurut konteks pedesaan terdiri:

a. Analisis potensi alam desa (misalnya: apa saja usaha yang sesuai dengan alam setempat, jenis pertanian apa yang sesuai dengan kondisi lahan, dsb);
b. Analisis potensi masyarakat (misalnya: bagaimana tingkat pendidikan, keterampilan,, teknologi sendiri, kesehatan masyarakat, kemampuan penduduk, struktur kelembagaan, budaya usaha, budaya kerja, kekompakan, kegotongroyongan, dan spirit keagamaan dalam kaitannya dengan pembangunan, dsb);
c. Analisis keadaan pemerintah desa (misalnya: bagaimana daya dukung birokrasi pemerintah,

struktur organisasi, kemampuan kerja aparatur, kepemimpinan, kedisiplinan aparatur, budaya organisasi, sumber-sumber organisasi, dsb);

d. Analisis sumber pendapatan desa (misalnya: bagaimana penggalian dan pengelolaan sumber-sumber pendapatan dasa, seberapa besar dana yang tersedia dan dibutuhkan untuk pembangunan, dsb);

e. Analisis kebutuhan masyarakat (misalnya: apa saja kebutuhan masyarakat yang sangat mendesak yang harus segera dan selalu tersedia, apa saja fasilitas umum desa yang perlu segera dibangun, dsb).

Sedangkan Analisis lingkungan eksternal ditujukan pada variable-variabel ***(Opportunities and Threats Organization)*** terdiri dari:

a. Analisis politik dan kebijakan pemerintah (misalnya: peraturan perundang-undangan, Intruksi dan Surat Keputusan Pemerintah; Program-program pembangunan, dsb);

b. Analisis Kebutuhan pasar ***(market)*** dari sumber pedesaan (misalnya: hasil-hasil pertanian yang dibutuhkan masyarakat perkotaan, tenaga kerja yang dibutuhkan pabrik-pabrik, dsb);

c. Analisis perkembangan teknologi (misalnya: potensi pedesaan mana yang perlu dikembagkan, teknologi yang mana pula perlu disosialisasikan dipedesaan, dsb);

d. Analisis investasi pemerintah dan swasta nasional (misalnya: bentuk investasi pemerintah dan swasta apa saja yang berpeluang dikembangkan didesa, dan bagaimana kesiapan masyarakat desa untuk menerimanya,dsb).

Setelah situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal pedesaan dianalisis dengan pendekatan analisis S.W.O.T ***(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)***, kemudian dirumuskan rencana-rencana jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, melalui proses pengambilan keputusan dalam rangka efektifitas manajemen dari peluang dan tantangan lingkungan eksternal masyarakat pedesaan yang kemudian dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan dari dalam masyarakat pedesaan, meliputi perumusan misi tujuan-tujuan spesifik, strategis-strategis, dan kebijakan-kebijakan.

Dalam proses pengambilan keputusan strategis pada lembaga LKMD, ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian, diantaranya: unsur-unsur masyarakat dan unsur dari pemerintah harus sama-sama terwakili, kelengkapan data dan informasi, tersedianya bahan dan perlengkapan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, keputusan diambil sesuai dengan situasi dan kondisi dipedesaan, dan proses pengambilan keputusan itu sendiri harus berlangsung secara demokratis.

Keputusa-keputusan yang diambil harus menggambarkan suatu misi birokrasi pemerintah pedesaan,

yaitu tujuan mendasar yang ingin dicapai atau pembicaraan tentang keberadaan birokrasi pemerintah pedesaan dalam pembangunan, apa produk yang dihasilkan dan siapa yang menjadi sasaran pelayanan ***(public service)***. Misi birokrasi pemerintah pedesaan biasanya menggambarkan ***"Who we are and what we do".***

Setelah birokrasi pemerintahan pedesaan telah terumuskan, kemudian dirumuskan pula tujuan dan sasaran pembangunan pedesaan yaitu berupa hasil atau akibat yang ingin dicapai dari aktivitas rencana jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Tujuan yang ingin dicapai melalui pembangunan pedesaan, misalnya: pemberdayaan masyarakat petani dan nelayan, pengentasan kemiskinan, pemenfaatan potensi alam secara optimal dengan berwawasan lingkungan, penyediaan sarana dan prasarana umum pedesaan, penyediaan kebutuhan pokok masyarakat, meningkatkan partisipasi masyarakat, menggali sumber-sumber keuangan desa, dsbnya. Sedangkan sasaran pembangunan, misalnya ditujukan pada: memprioritaskan kelompok masyarakat dibawah garis kemiskinan, prioritas penguatan sektor usaha masyarakat yang kekurangan modal melalui penyediaan investasi dan modal kerja, membuka jaringan pemasaran produk pedesaan, memberantas buta huruf, meningkatkan penerimaan pendapatan desa melalui pengelolaan sumber-sumber yang potensial, dsbnya.

Kebijakan (pemilihan alternatif) adalah perjalanan dari strategis, menetapkan garis-garis kebijakan pembangunan sebagai pedoman umum untuk pengambilan keputusan

dalam proses keluaran atau mencapai tujuan pembangunan pedesaan, misalnya: kebijakan yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi dipedesaan, biaya pembangunan yang dipergunakan harus seefisien dan seefektif mungkin, dan dalam mencapai tujuan harus memberi peluang kepada hasil yang optimal.

Pada akhirnya misi, tujuan, strategis dan kebijakan membentuk suatu rumusan yang tertuang menjadi program-program pembangunan. Program pembangunan yang dirumuskan harus sesuai dengan hasil analisis situasi dan kondisi pedesaan yang masing-masing pedesaan tentunya berbeda-beda atau tergantung pada konteksnya. Program pembangunan biasanya merupakan pernyataan dari aktivitas atau langkah-langkah keinginan untuk menyelesaikan satu bagian dari rencana, dan membuat strategis tindakan nyata. Secara umum program pembangunan pedesaan sebagai isu sentral saat ini berupa:

1. Program pendidikan masyarakat;
2. Program pelatihan keterampilan;
3. Program kursus manajemen usaha;
4. Program penyuluhan dalam usaha;
5. Program pengadaan media informasi;
6. Program kesehatan dan gizi masyarakat;
7. Program pemberdayaan LMD dan LKMD;
8. Program penataan administrasi pertanahan;
9. Program pengadaan listrik desa;

10. Program pengadaan telpon umum desa;
11. Program pengadaan alat transportasi desa;
12. Program pemberdayaan KUD;
13. Program pemberdayaan Bank Desa/BPR;
14. Program pengadaan sarana produksi dan distribusi produk desa;
15. Program pengadaan pasar desa;
16. Program memasarkan produk desa;
17. Program kemitraan berusaha;
18. Program pencarian investor untuk berinvestasi didesa;
19. Program pengembangan teknologi desa;
20. Program membangun jalan dan jembatan desa;
21. Program penggalian sumber keuangan desa.

Suatu program pembangunan desa biasanya dilengkapi dengan uraian angka-angka yang menyatakan jumlah anggaran (biaya)dan prosedur yang dibutuhkan dalam rangka mengimplementasikan program pembangunan. Anggaran pembangunan biasanya menyatakan pernyataan atau uraian rinci biaya program organisasi, yang bermanfaat bagi kelompok manajemen strategis dalam perencanaan dan kontrol. Sedangkan prosedur-prosedur adalah suatu sistem langkah-langkah selanjutnya atau teknik yang menguraikan secara terutama bagaimana suatu tugas yang diserahkan kepada seseorang atau suatu bagian dalam

rangka pelaksanaan program pembangunan. Sebagai pedoman pelaksanaan program pembangunan, anggaran dan prosedur-prosedur biasanya berisikan uaraian tentang:

1. Sumber dan jumlah biaya (anggaran) untuk melaksanakan program pembangunan;
2. Kejalasan organisasi yang melaksanakan program pembangunan;
3. Jumlah personel yang melaksanakan program pembangunan;
4. Kualitas personel yang melaksanakan program pembangunan;
5. Peralatan atau perlengkapan untuk melaksanakan program pembangunan;
6. Bahan yang diperlukan untuk melaksanakan program pembangunan;
7. Metode atau tata kerja melaksanakan program pembangunan;
8. Penggunaan waktu dan jadwal melaksanakan program pembangunan;
9. Target-target yang akan dicapai dalam program pembangunan.

2. Tahap Implementasi Program Pembangunan Pedesaan *(Strategy Implementation)*

Setelah kelompok manajemen strategis dalam hal ini pihak perencana pembangunan pedesaan (Kepala Desa

dan LKMD) merumuskan rencana-rencana strategis dan program-program strategis, berikutnya adalah tahap mengimplementasikan rencana-rencana dan program-program pembangunan tersebut kedalam tindakan nyata ***(strategy in action)***, yang mana kelompok manajemen strategis (birokrasi pemerintah desa) menterjemahkan strategis dan kebijakan kedalam proses tindakan implementasi program, anggaran, dan prosedur. Dalam hal ini, melaksanakan aktivitas fungsi pengorganisasian, penggerakan/pengendalian, evaluasi dan pengawasan pembangunan pedesaan. Aktivitas dari setiap fungsi tersebut biasanya berupa:

a. Aktivitas fungsi pengorganisasian (lembaga-lembaga) dalam pembangunan:

1. Program kerja operasional yang disesuaikan dengan perencanaan strategis;
2. Pembentukan organisasi (kelembagaan) dan sumber-sumber yang diperlukan;
3. Pembagian kerja;
4. Pemberian wewenang;
5. Pertanggungjawaban;
6. Koordinasi;

b. Aktivitas fungsi penggerakan/pengendalian pembangunan:

1. Kepemimpinan kepala desa;
2. Sikap dan mental aparatur;

3. Kedisiplinan aparatur;
4. Motivasi kerja aparatur;
5. Komunikasi pembangunan;
6. Hubungan baik (human relations) antara aparatur dan masyarakat;

c. **Aktivitas fungsi evaluasi dan pengawasan pembangunan:**

1. Menetapkan ukuran (standarisasi) disesuaikan dengan perencanaan strategis dalam pembangunan;
2. Mengadakan evaluasi dan penilaian kemajuan pembangunan;
3. Melakukan koreksi dan perbaikan segera mungkin dari penyimpangan pembangunan.[]


SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN
HUSADA GEMILANG

BAB VII

MANFAAT DAN PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGIS PADA ORGANISASI PUBLIK DAN ORGANISASI NON PROFIT

Membahas konsep manajemen strategis berarti membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya, lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Konsep ini memberi petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, sehingga tidak sekadar bersikap memberi reaksi terhadapnya. Dengan begitu, organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalanannya menuju sasaran yang dikehendaki.

Manajemen strategis semakin penting karena beberapa organisasi umumnya tergantung pada bantuan dari lingkungan eksternal. Pengalaman yang demikian telah dibuktikan di berbagai organisasi di Amerika Serikat dan ternyata tidak sedikit organisasi publik dan nonprofit di Amerika Serikat (AS) yang berhasil memanfaatkan

manajemen strategis dengan gemilang, sebagaimana yang dinyatakan Rektor Universitas Carnegie-Mellon Pittsburgh melalui Business Week 24 Agustus 1984, dengan bangga mengatakan bahwa ia yakin dan percaya universitas yang dipimpinnya menggunakan manajemen strategis jauh lebih baik dari pada perusahaan yang pernah ia ketahui (Salusu, 1996: 494). Dengan demikian manajemen strategis tidak memandang bulu. Ia ada dalam organisasi manpun juga. Salusu (1996:194) menyatakan bahwa selain organisasi pemerintahan dan bisnis, manajemen strategis juga ada dalam yayasan, perpustakaan, museum, kursus mengetik, kursus komputer, kursus bahasa asing, taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah lanjutan, akademi, perguruan tinggi, organisasi olahraga, organisasi seni dan budaya, organisasi keagamaan, organisasi remaja, LSM dan lain sebagainya.

Dengan demikian manajemen strategis bermanfaat dan penting bagi organisasi publik dan organisasi nonprofit, dapat dipahami dikarenakan beberapa faktor:

1. Bersifat terbuka

   Manajemen strategis bersifat terbuka dalam menerima informasi baru, dan terbuka dalam menerima koreksi. Hal ini akan memberikan angin segar bagi organisasi yang selalu menantang.

2. Identifikasi Peluang

   Dengan manajemen strategis, organisasi dimungkinkan untuk mengidentifikasi peluang-peluang di lingkungan eksternal dan sekaligus

memanfaatkannya. Ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi. Dengan peluang dan kekuatan, organisasi pun dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya. Bahkan manajemen strategis dapat memberi petunjuk bagaimana mengantisipasi perubahan awal dari lingkungan eksternal.

3. Perubahan-perubahan Strategis (Sifat yang Dinamis)

   Para pimpinan organisasi publik dan nonprofit tidak akan pernah luput dari perubahan-perubahan strategis dalam tubuh organisasinya. Apabila perubahan-perubahan itu mutlak harus dilakukan karena terbentur dengan permasalahan, mereka perlu menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai. Pada saat itulah konsep manajemen strategis sangat efektif dan bermanfaat.

4. Semangat Korp

   Dalam lingkungan organisasi, manajemen strategis mampu menciptakan sinergi dan spririt korp, yaitu semangat korp yang penuh integritas sehingga dapat melicinkan jalan menuju sasaran organisasi. Semangat korp itu tumbuh karena semua kegiatan dalam majemen strategis lehih terintegrasi, proporsional (komparatif), holistik, intrasektoral, dan fungsional.

5. Mampu Memberi Petunjuk

   Manajemen strategis mampu memberi petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang di masa yang akan datang, karena kemampuan peramalannya (***forcasting***).

6. Keputusan yang Bermutu

   Manajemen strategis mampu menyediakan informasi secara lengkap dan akurat kepada para pengambil keputusan, sehinga proses pengambilan keputusan lebih cepat, tepat waktu dan dapat menghemat biaya.

7. Model Siklus

   Manajemen strategis itu modelnya siklus yang berjalan atau berputar terus menerus, yang memungkinkan para pimpinan mengendalikan arah tujuan organisasi dan mampu menyeleksi tindakan mana yang penting dan mana yang tidak penting.

Sungguhpun demikian, janganlah beranggapan bahwa manajemen strategis adalah obat mujarab dalam menyelesaikan berbagai masalah organisasi, jangan dikeramatkan, dan tidak merupakan jaminan keberhasilan organisasi mencapai sasarannya, karena yang lebih terpenting semuanya kembali kepada faktor manusia yang melaksanakannya. Tetapi, setidak-tidaknya lebih membuka jalan ke arah sukses daripada sama sekali tidak menyentuhnya.[]

BAB VIII

MANFAAT PERENCANAAN STRATEGIS PADA PEMERINTAHAN DAERAH

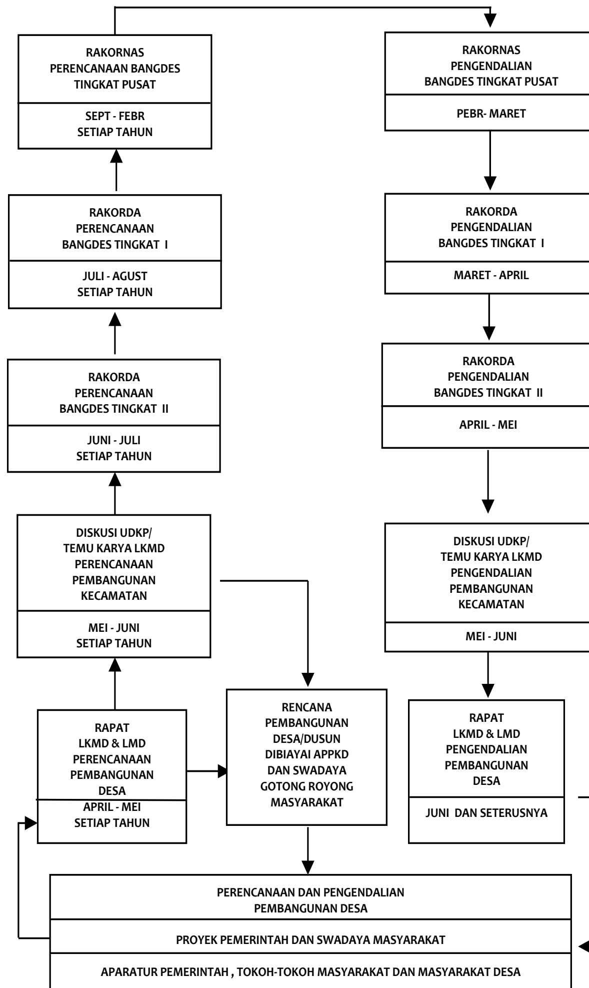
Pentingnya perencanaan strategis bagi pemerintahan daerah sangat menonjol karena disanalah telihat dengan jelas peranan kepala daerah dalam mengkoordinasikan semua unit kerja. Bagi kebanyakan pemerintah daerah kata Mercer (Salusu, 1996: 512) perencanaan strategis akan membantu dalam menentukan masa depan daerahnya, kecamatan, dan desanya. Dengan melaksanakan strategis yang benar, para pemimpin daerah akan meningkatkan kemampuan pejabat-pejabat terasnya dalam mengevaluasi, memilih dan mengimplementasikan berbagai pendekatan alternatif untuk membiayai dan memberikan pelayanan terdahap kebutuhan masyarakatnya.

Perencanaan strategis pemerintah daerah itu meliputi perumusan dua jenis tujuan, yaitu: (1) tujuan ideal (***ideal goals***), (2) tujuan operasional (***operational goals***). Tujuan

operasional, yang diturunkan dari tujuan ideal, yaitu suatu deskripsi tentang masa depan satu hingga lima tahun mendatang yang dikendaki dan yang mungkin dilaksanakan. Pada saat perumusan tujuan operasional itu peranan analisis SWOT juga sangat penting (Solusu, 1996: 512).

Bertolak dari tujuan operasional, unit-unit kerja operasional merumuskan sasaran masing-masing, yang lebih merupakan pernyataan tentang hasil-hasil yang dapat dicapai, diukur, dan diuraikan secara khusus. Ini hanya mungkin dibuat setelah unit-unit kerja tersebut memahami dengan sungguh-sungguh masalah dan aspirasi dari masyarakat setempat yang dikumpulkan melalui berbagai rapat, dialog, mulai dari tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten. Di situlah kunci perencanaan dari arus bawah "***battom-up planing***"(Solusu, 1996: 513). Hal yang demikian sejalan pula dengan isi dan semangat perencanaan dari bawah sebagai mana diatur dan ditegaskan dalam Intruksi Menteri Dalam Negeri No. 4 tahun 1981 dan PMDN No. 9 tahun 1982, yang mekanismenya dapat dilukiskan pada gambar berikut:

Gambar 8.1.
Mekanisme Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Desa



Sumber:Diolah Dari ITMENDAGRI No. 4/1981 dan PMDN No. 9/1982.

Hunger dan Wheelen (1996:7) mengemukakan konsep manajemen strategis, yaitu :

> *Management strategic is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control.* (Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengawasan).

Manajemen strategis pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir, sampai menikmati hasil dari keputusannya, mencocokkan apakah hasil itu cukup memberi kepuasan yang berkualitas kepada kelompok masyarakat. Pendek kata manajemen strategis sebagai suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Kemudian, Hunger dan Wheelen (1996:9) mengemukakan bahwa poroses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: *(1)* **pengamatan lingkungan** *(environmental scanning), (2)* **perumusan strategi** *(strategy formulation, (3)* **implementasi strategi (***strategy implementation),* **dan** *(4)* **evaluasi dan pengawasan** *(evaluation and control)***.**

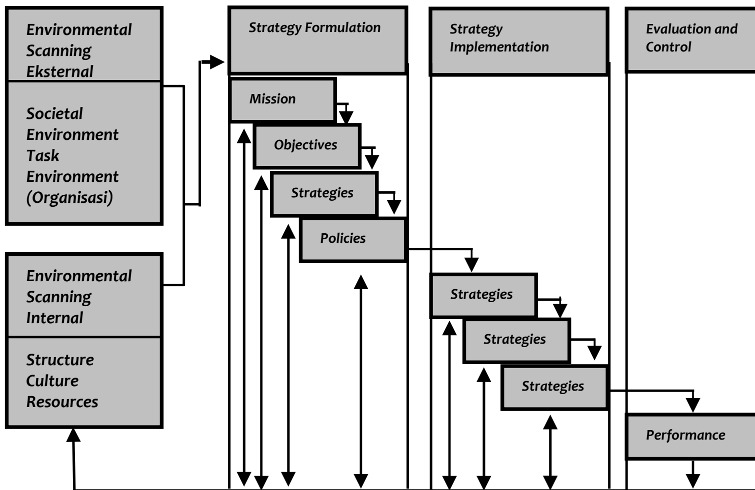
Dalam setiap organisasi (*corporate*), proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang berlangsung terus-menerus dengan pola aktivitas bersifat siklus, dari kegiatan analisis

lingkungan sampai kepada kegiatan mengevaluasi dan mengawasi.

Kelompok manajemen strategis menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan tantangan organisasi) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi) pedesaan. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi pedesaan dianalisis. Setelah faktor-faktor strategis diidentifikasi, kelompok manajemen strategis mengevaluasi hubungan dan menentukan misi organisasi pedesaan. Tahap pertama, formulasi strategis adalah suatu pernyataan dari misi, tujuan-tujuan, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan organisasi pedesaan. Implementasi strategis organisasi pedesaan merupakan proses program-program, anggaran-anggaran, dan prosedur-prosedur. Terakhir, evaluasi dan kontrol kegiatan sebagai umpan balik aktivitas organisasi pedesaan.

Suatu model manajemen strategis sebagai suatu proses yang terus menerus dapat diilustrasikan pada gambar 8.2.

Gambar 8.2.
Model Manajemen Strategis dari Hunger dan Wheelen



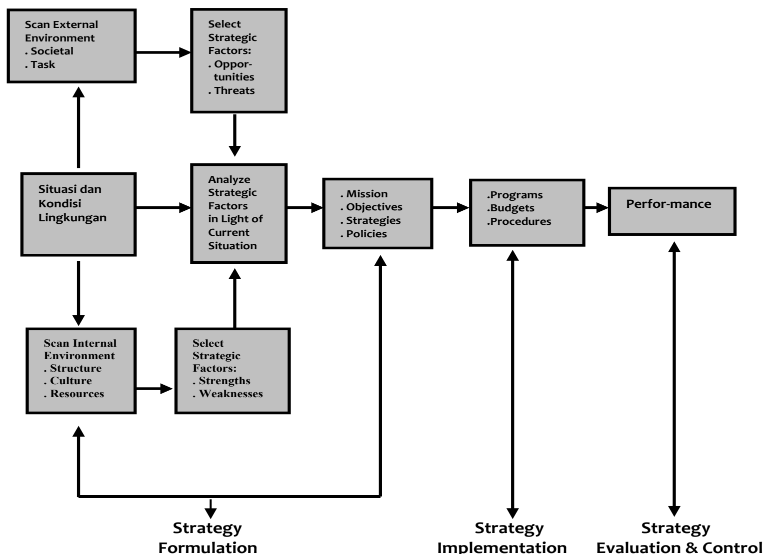
Sumber: Modifikasi Hunger dan Wheelen (1996:11)

Dalam model manajemen strategis setiap organisasi, keputusan strategis dan perencanaan strategis disiapkan oleh kelompok manajemen strategis. Tugas utama dari kelompok manajemen strategis adalah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, keputusan-keputusan strategis lainnya, rencana strategis, implementasi strategis, mengevaluasi dan mengontrol implementasi strategis.

Keputusan-keputusan strategis yang dibuat dimulai dengan merumuskan misi organisasia, lalu disusul dengan penjabaran misi dalam bentuk tujuan dan sasaran. Bertolak dari itu semua, disusunlah secara sistematis dan lebih jelas serta

terinci, usaha pencapaian tujuan dan sasaran dalam rencana-rencana strategis yang diikuti dengan penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Program, anggaran, dan prosedur, biasa juga disebut rencana operasional. Agar sukses, rencana operasional ini selalu diamati dan dikendalikan. Hunger dan Wheelen (1996: 144-145) memperlihatkan hubungan antara manajemen strategis, keputusan strategis dan perencanaan strategis pada gambar 8.3.

Gambar 8.3.
Proses Perencanaan Strategis Hunger dan Wheelen



Sumber: Modifikasi dari Hunger dan Wheelen (1996:144-145)

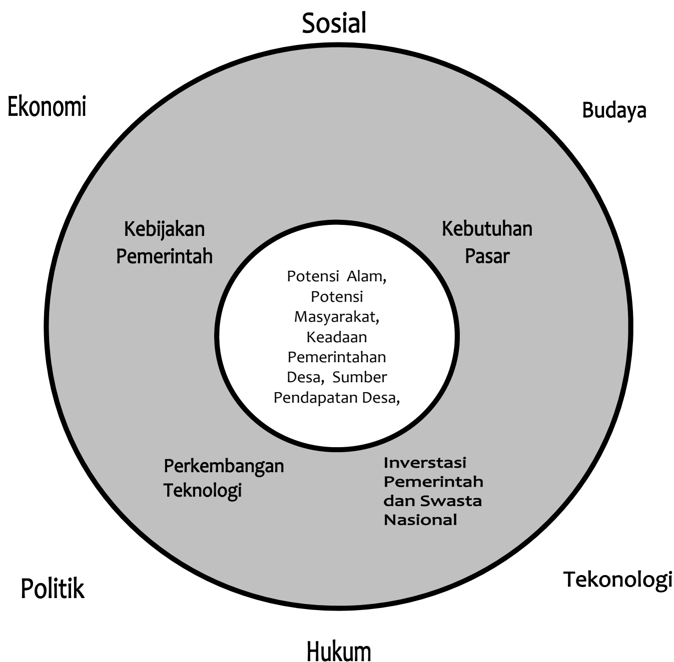
Setiap organisasi dapat membuat banyak keputusan strategis, tetapi umumnya hanya membuat satu rencana strategis. Rencana strategis itu menyeluruh, berjangka waktu tertentu yang dijabarkan dalam angka-angka waktu dan biaya, semuanya dalam uraian yang panjang. Ia mencakup semua kegiatan yang direncanakan untuk merealisasikan visi dan misi organisasi.

Perencanaan, termasuk juga perencanaan strategis, adalah suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan strategis berlangsung terus, sementara keputusan-keputusan biasa dibuat lagi dengan bertolak dari rencana-rencana tersebut. Keputusan strategis, sekali dibuat-selesai. Sedangkan perencanaan strategis, sekali disusun, ia berkelanjutan. Implementasi dari suatu keputusan strategis ditentukan oleh rencana operasional, program, anggaran, dan prosedur yang menyusul keputusan itu. Suatu manajemen strategis dalam perencanaan pembangunan diuraikan sebagai berikut.

Environmental Scanning, terdiri dari analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal ditujukan pada variabel (*Strengths* dan *Weaknesses Organization*) terdiri dari dimensi : analisis potensi alam, analisis potensi masyarakat, analisis keadaan pemerintahan Desa, analisis sumber pendapatan Desa, dan analisis kebutuhan masyarakat. Sedangkan analisis lingkungan eksternal ditujukan pada variabel-variabel (*Opportunities* dan *Threats Organization*) terdiri dari dimensi: analisis kebijakan Pemerintah, analisis kebutuhan pasar dari sumber

pedesaan, analisis perkembangan teknologi, dan analisis investasi Pemerintah dan swasta nasional. Variabel-varibel lingkungan internal dan lingkungan eksternal pedesaan tersebut tertuang pada gambar 8.4.

Gambar 8.4.
Variabel-variabel Lingkungan Pedesaan



Sumber: Modifikasi dari Hunger dan Wheelen (1996:11)

Sebagaimana telah dikemukakan pada gambar 2.4 bahwa salah satu aspek yang penting dalam manajemen strategis adalah faktor lingkungan, yaitu faktor-faktor diluar

organisasi yang berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Lingkungan adalah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan organisasi yang dapat menimbulkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).

Dalam rangka mengantisipasi lingkungan yang berubah-ubah, manajemen strategis harus mampu melakukan analisis dan diagnosis yang cermat tentang lingkungannya, lingkungan yang sekarang maupun perkiraan lingkungan di masa yang akan datang, sehingga dapat ditentukan peluang-peluang dan tantangan-tantangannya.

Lingkungan eksternal ditandai dengan karakteristik tidak memiliki batas, dalam arti meskipun terdiri dari lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi, politik, dan hukum, akan tetapi rincian masing-masing lingkungan amat luas, dalam dan tanpa batas. Masing-masingnya memiliki intensitas pengaruh yang berbeda terhadap berbagai aspek manajemen fungsional.

Di samping itu lingkungan eksternal hanya memberikan tanda yang lemah kepada manajemen, dalam arti jarang ditemukan tanda perubahan yang transparan. Kecendrungan perubahan biasanya dapat dilihat dalam jangka panjang dan malah sering bertolak belakang satu sama lain yang dapat menyulitkan pemilahan. Menurut Suwarsono (1994 : 24) lingkungan eksternal memiliki sifat tidak dapat dikendalikan, sehingga manajemen sama sekali tidak memiliki kendali manajerial terhadap besaran arah perubahan lingkungan eksternal. Akibatnya manajemen tidak dapat sepenuhnya bersikap proaktif.

Dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal dapat digunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan tidak reguler, pendekatan reguler dan kontinyu (Suwarsono, 1994: 25-26). Pendekatan tidak reguler menurut Suwarsono (1994: 25) merupakan pendekatan dadakan atau ad-hoc, artinya analisis dibuat bila ada peristiwa tertentu yang diperkirakan mempengaruhi prospek organisasi. Pendekatan reguler dilakukan sebagai upaya secara periodik memperbaharui dan melengkapi sejumlah variabel lingkungan internal dan eksternal. Dengan pendekatan ini organisasi secara berkala memperoleh informasi terdini pada pokok-pokok persoalan tertentu, oleh karena itu manajemen dapat menyiapkan antisipasi secara reguler. Pendekatan kontinyu berusaha melakukan analisis terhadap banyak variabel dari lingkungan internal dan eksternal, yang digunakan sebagai masukan penyusunan rencana yang menyeluruh, sehingga bagi para pimpinan pengumpulan dan analisis data lingkungan internal dan eksternal menjadi hal yang rutin dan terus menerus.

Dengan demikian, analisis lingkungan internal dan eksternal dari ketiga pendekatan ini dapat dilakukan melalui empat tahapan yaitu :

a. Identifikasi dan seleksi sejumlah variabel dan indikator dari lingkungan internal dan eksternal yang relevan dan secara signifikan dianggap berpengaruh pada prospek organisasi.
b. Manajemen berusaha mengetahui karakter masing-masing indikator yang telah terseleksi dan

menemukan berbagai dugaan penyebab kemunculan indikator yang berkaitan antar indikator, serta memperkirakan eksistensi masing-masing indikator dimasa yang akan datang.

c. Manajemen berusaha mengetahui implikasi manajerial, langsung maupun tidak langsung, yang dapat dan mungkin ditimbulkan oleh masing-masing indikator dan atau kombinasi antar indikator. Implikasi tersebut kemudian dikaitkan dengan berbagai manajemen fungsional yang telah dikenal untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
d. Manajemen berusaha merumuskan berbagai anitisipasi strategi, yaitu menyiapkan berbagai kemungkinan tanggapan yang diperlukan.

Selanjutnya, *Strategy formulation* adalah membangun rencana-rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen dari peluang dan tantangan lingkungan organisasi dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, meliputi : perumusan misi, tujuan-tujuan spesifik, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan.

Mission adalah tujuan mendasar yang ingin dicapai atau pembicaraan tentang keberadaan organisasi, apa produk yang dihasilkan dan siapa yang menjadi sasaran pelayanan (*markets served*). Misi organisasi biasanya menceritakan "*Who we are and what we do*". Skop besar misi aktivitas organisasi meliputi banyak tipe dari produk atau pelayanan, pasar (masyarakat), dan teknologi. *Objectives* adalah

hasil atau akibat yang ingin dicapai dari aktivitas rencana jangka panjang, menengah dan jangka pendek. *Strategies* adalah suatu bentuk rencana yang menyeluruh keadaan bagaimana organisasi akan menyelesaikan atau mencapai tujuan-tujuan dan sasaran. *Policies* adalah pengaliran dari strategi, memberi kebijakan sebagai pedoman umum untuk mengambil keputusan dalam proses keluaran atau mencapai tujuan organisasi.

Pada uraian terdahulu, telah dijelaskan bahwa salah satu alasan perlunya manajemen strategis disebabkan karena situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah dengan cepat sehingga perlu diantisipasi oleh manajemen strategis. Manajemen strategis dalam menghadapi situasi yang demikian memerlukan sasaran dan arah yang jelas bagi para anggotanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Organisasi publik akan mampu mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan apabila kekuatan organisasi publik melebihi kelemahan yang dimiliki. Dalam konteks ini organisasi publik harus mampu mengeksploitasi peluang dan mengeliminir ancaman yang mengitarinya. Sementara itu ketangguhan suatu organisasi publik untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, ditentukan oleh dinamika organisasi yang bersangkutan dan interaksi yang terjadi pada organisasi dengan lingkungannya dan antara satuan-satuan kerja di dalam organisasi publik.

Dengan demikian manajemen strategis dapat diartikan sebagai suatu cara sistematik berbagai keputusan publik yang

paling penting (Winardi, 1997: 177). Suatu perencanaan tidak terlepas dari beban resiko dan manajemen strategis berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dapat dilakukan jika perlu. Manajemen strategis diartikan pula sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasikan peluang yang muncul guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Winardi; 1997 : 91).

Aspek-aspek manajemen organisasi dilaksanakan dengan berlandaskan pada misi organisasi yang sudah ditetapkan oleh manajemen puncak. Misi tersebut merupakan penjelasan dari alasan organisasi agar tujuan fundamental bertahan. Dengan menetapkan misi berarti organisasi menetapan peraturan dasar organisasi terhadap pendekatannya. Penentuan misi bagi suatu organisasi sangat penting karena misi itu bukan hanya sangat mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki "jati diri" yang bersifat khas. Dengan perkataan lain, misi yang membedakan suatu organisasi dari organisasinya yang sejenis. Siagian (1995 : 32) menyatakan beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam tahap pertama proses manajemen strategis adalah :

a. Misi merupakan pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang "niat" organisasi yang bersangkutan.
b. Misi mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategis dalam organisasi.

c. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
d. Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara.
e. Menunjukkan produk atau jasa yang menjadi andalannya.
f. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa di kalangan masyarakat atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipuaskan.

Setelah merumuskan misi, kemudian pada proses kedua para pengambil keputusan strategis merumuskan tujuan-tujuan keorganisasian dan sasaran-sasaran. Tujuan-tujuan strategis berhubungan dengan hasil-hasil performa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Di sini misi organisasi tersebut diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran khusus, target-target, dan rencana aksi. Tujuan-tujuan strategis, merupakan petunjuk luas bagi aksi yang menyebabkan timbulnya lebih banyak sasaran-sasaran spesifik dan yang bersifat rinci, pada tingkatan lebih rendah pada organisasi yang ada.

Proses ketiga mengidentifikasi kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang-peluang, dan ancaman-ancaman organisasi. Dengan demikian, para pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sedini mungkin, terhadap faktor-faktor lingkungan yang dianggap mengancam tujuan organisasi. Di samping itu,

dapat membantu manajer puncak dalam mengikuti setiap perubahan-perubahan yang terjadi, dan akhirnya para manajer puncak dapat mengumpulkan informasi dan meramalkan bagaimana dampak lingkungan terhadap perkembangan organisasi.

Langkah keempat dalam proses manajemen strategis adalah melakukan identifikasi serta evaluasi strategi-strategi. Munculnya bermacam-macam strategi disebabkan oleh kegiatan analisis terhadap lingkungan organisasi. Winardi dan Nisjar (1997 : 102) mengemukakan kegiatan identifikasi dan evaluasi strategi menyebabkan ke arah penyegaran atau segmen-segmen khusus yang ada.

Kegiatan identifikasi dan evaluasi dapat pula menghasilkan strategi-strategi alternatif untuk pertahanan, atau untuk mengurangi pengeluaran dan menekan biaya. Kunci di sini adalah aneka macam alternatif yang dapat dimanfaatkan dalam hal mengembangkan aneka macam tindakan. Apakah alternatif-alternatif yang dapat digunakan mengembangkan sebuah strategi baru.

Langkah kelima adalah membandingkan keuntungan dan kerugian dari alternatif-alternatif strategi dengan kriteria tertentu. Penilaian alternatif-alternatif tersebut akhirnya menentukan strategi mana yang paling sesuai dengan sumber-sumber daya dan kemampuan organisasi bersangkutan. Kemudian, yang mana dapat memberikan keunggulan kompetitif terbaik sehubungan dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman potensial. Karena

setiap alternatif strategi akan mempunyai keuntungan dan kerugian.

Setelah tahapan kelima, maka langkah keenam adalah faktor yang paling kritikal dalam proses manajemen strategis yaitu : keputusan strategis. Sebuah keputusan adalah suatu pilihan antara berbagai strategi-strategi alternatif yang dapat ditetapkan.

Adapun tujuan pengambil keputusan, adalah untuk mengarahkan sumber-sumber daya ke sasaran-sasaran, dan sebuah keputusan untuk menjalankan sebuah strategi tertentu, yaitu adanya tindakan-tindakan lain yang mungkin pula dijalankan atau tidak dilakukan (Winardi dan Nisjar: 1997: 103).

Strategi Implementation adalah suatu proses, yang mana kelompok manajemen strategis menterjemahkan strategi dan kebijakan ke dalam proses tindakan implementasi program, anggaran, dan prosedur. *Program* adalah suatu pernyataan dari aktivitas atau langkah-langkah keinginan untuk menyelesaikan satu bagian dari rencana, dan membuat strategi tindakan nyata. *Budgets* adalah suatu pernyataan atau uraian rinci biaya program organisasi, yang bermanfaat bagi kelompok manajemen strategis dalam evaluasi dan pengawasan. *Procedures* adalah suatu sistem langkah-langkah berikutnya atau teknik yang menguraikan secara rinci terutama bagaimana suatu tugas yang diserahkan kepada seseorang atau pada suatu bagian dapat diselesaikan.

Langkah keenam dalam proses manajemen strategis adalah mengimplementasikan keputusan strategis dan rencana-rencana strategis. Keputusan strategis dapat diimplementasikan melalui pengembangan kebijakan-kebijakan spesifik serta rinci. Program-program aksi yang ditujukan kepada pencapaian sasaran-sasaran. Setelah keputusan strategis diambil, maka selanjutnya adalah melakukan implementasi rencana aksi, performa aktual serta aktivitas-aktivitas yang mengarahkan sumber-sumber daya organisasi yang bersangkutan menuju ke arah tujuan-tujuan yang diinginkan.

Evaluation and Control adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap: pengukuran pekerjaan, membandingkan pekerjaan dengan standar dan menentukan perbedaannya. Jika ada perbedaan, selanjutnya mengoreksi setiap penyimpangan yang tidak diinginkan melalui tindakan penanggulangan.

Langkah ketujuh atau langkah terakhir dalam proses manajemen strategis adalah melakukan evaluasi dan pengawasan. Kegiatan evaluasi dan pengawasan dapat membantu manajemen strategis meninjau kembali strategi-strategi yang telah disusun. Apakah strategi itu dapat dijalankan dalam praktek, dengan hasil yang maksimal atau tidak, karena ada kalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dipraktekkan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi oleh penyusun

strategi, misalnya : gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi dan lain sebagainya.

Di samping dapat mendeteksi *intended strategy* dan *unrealized strategy*, evaluasi dan pengawasan dapat pula mendeteksi strategi yang muncul (*emergent strategy*) kemudian. Strategi ini tidak harus dijalankan. Jadi dengan evaluasi dan pengawasan, manajemen strategis dapat mengetahui keluar masuk *unrealized strategy* dan *emergency strategy*. Keluar masuk kedua strategi ini akan menghasilkan "saldo" yang disebut *realized strategy*.

Dengan evaluasi dan pengawasan, para menejer secara kontinyu dapat menilai kembali kemajuan dari gerakan-gerakan strategi, sehingga mereka dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan apabila organisasi tidak bekerja dengan baik atau situasi-kondisi mengalami perubahan.[]


YAYASAN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI
اهل السنة والجماعة
TEMBILAHAN - INHIL - RIAU

BAB IX

KENDALA-KENDALA PERENCANAAN STRATEGIS

Selain membawa manfaat, perencanaan strategis bukan tidak mempunyai keterbatasan, kendala, atau rintangan. Diantara kendala tersebut yaitu:

a. Memerlukan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

Persoalaan dalam mengimplementasikan siklus perencanaan adalah lemahnya tenaga professional pada tingkat bawah, sehingga berakibat prinsip top-down planning yang lebih menonjol, padahal perencanaan strategis sifat utamanya adalah sebagai perencanaan bottom-up planning, karena pendekatan kontekstualnya. Jadi, untuk menjamin kualitas dari perencanaan strategis, para perencana di garis terdepan perlu ditingkatkan keterampilannya.

b. Memerlukan Waktu dan Dana

Diakui bahwa proses perencanaan strategis biasanya memerlukan waktu dan dana yang tidak sedikit. Dana tersebut mungkin dapat dipakai untuk proyek-proyek yang amat diperlukan ketimbang dihabiskan untuk menyusun rencana strategis.

c. Ketersediaan Data dan Informasi yang Akurat

Perencanaan strategis membutuhkan banyak data dan informasi yang akurat dan selalu tersedia dari situasi dan kondisi lingkungan umum yang sebenarnya. Dalam kenyataannya, justru hampir setiap organisasi tidak dapat menyediakan data dan informasi yang akurat dan selalu tersedia secara sempurna.

d. Sulit Menangani Perubahan

Perencanaan strategis tidak terlepas pula dari melayani kepentingan politik, ancaman politik, mungkin prioritas yang ditentukan sebenarnya bukan prioritas utama, dan sering timbul pergeseran dalam kebutuhan dan keinginan masyarakat.[]

BAB X

BEBERAPA PEMIKIRAN TENTANG MANAJEMEN STRATEGIS

Dari uraian tersebut di atas ada beberapa pemikiran yang dapat dikemukakan dari bahasan tentang penerapan manajemen strategis pada organisasi publik dan organisasi nonprofit adalah:

1. Ditemukan dan berkembangnya ilmu, adanya sifat dan asumsi dasar dari ilmu, menunjukkan bahwa ilmu-ilmu sosial saling berhubungan satu sama lainnya dalam hal menjelaskan fenomena sosial. Dengan demikian secara filosofis dapat saja suatu pendekatan dalam manajemen bisnis dalam hal ini manajemen strategis diterapkan ke dalam organisasi publik dan organisasi nonprofit.
2. Karena manajemen bisnis maupun manajemen publik sama-sama berindukkan kepada ilmu adminsitrasi yang memiliki asas organisasi, prinsip

umum manajemen, prinsip manajemen ilmiah dan unsur-unsur manajmen sebagai fungsi manajemen, msekipun sedikit berbeda pada tahap implementasi dan tujuan yang ingin di capai, karena adanya perbedaan faktor-faktor lingkungan yang dinalisis dan perbedaan tujuan organisasi, membuat penekanan dalam penerapan manajemen strategis untuk organisasi bisnis, organisasi publik dan organisasi nonprofit tentunya berbeda-beda pula, yang terpenting adalah bagaimana semua unsur-unsur dan persyaratan dari manajemen strategis dapat dipenuhi.

3. Dari uraian penjelasan tentang tiga karakteristik manajemen strategis yang dibangun dari teori sistem yang hidup, teori aksi, dan pendekatan yang kontekstual, dan apabila dilihat dari aspek teori yang berfungsi sebagai menjelaskan (***explanation***), meramalkan (***prediction***) dan sebagai kontrol (***control***) sosial yang dapat diberlakukan secara umum untuk semua jenis dan bentuk organisasi, oleh kerenanya selain manajemen strategis dapat diterapkan pada organisasi bisnis, manajemen strategis dapat pula diterapkan pada organisasi publik dan organisasi nonprofit.
4. Manajemen strategis tidak memandang bulu. Ia ada dalam organisasi manpun juga, selain organisasi pemerintahan dan bisnis, manajemen strategis juga ada dalam yayasan, perpustakaan, museum, kursus

mengetik, kursus komputer, kursus bahasa asing, taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah lanjutan, akademi, perguruan tinggi, organisasi olahraga, organisasi seni dan budaya, organisasi keagamaan, organisasi remaja, LSM dan lain sebagainya.

5. Manajemen strategis bermanfaat dan penting bagi organisasi publik dan organisasi nonprofit, karena memiliki beberapa keunggulan, yaitu: bersifat terbuka, dapat mengidentifikasi peluang, mampu melakukan perubahan-perubahan strategis yang dinamis, dapat menciptakan semangat korp, mampu memberi petunjuk dan mengantisipasi masa depan, melahirkan keputusan yang bermutu, modelnya yang siklus sehinga pimpinan mampu mengendalikan dan menyeleksi tindakan yang bermanfaat.
6. Karena pendekatannya yang kontekstual terhadap analisis lingkungan maka perencanaan strategis termasuk kelompok pendukung perencanaan dari bawah (***bottom-up planning***) yang sejalan pula dengan kebijakan pemerintah yang mensyaratkan perencanaan pembangunan dimulai dari tingkat Desa (ITMENDAGRI No. 4 tahun 1981 dan PMDN No. 9 tahun 1982).[]

Daftar Pustaka

Bromley, Daniel W. 1989. *Economic Interests and Institutions.: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York : Basil Blackwell.

Bryson, John M., Andrew H. Van de Ven, dan William D. Roering. 1986. *Strategisc Planning andTthe Revitalization of Tthe Public Service. In Toward a New Public Service.* Columbia, Mo.: University of Missouri Press.

Campbell, S. dan Susan S. Fainstein . 1996. *Readings in Planning Theory.* Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

David, Fred R. 1989. *Strategisc Management.* Columbus: Merrill Publishing Company.

Denhardt, Robert B. 1985. *Strategisc Planning in State and Local Government*. New York: Harper and Row.

Eadie, Douglas C. 1983. *Putting a Powerful Tool to Practical use: The Application of Strategisc Planning in The Public Sector.* Washington: American Institute of Planners.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 1997. *Strategisc Management: Competitiveness and Globalization.* Texas: West Publishing Company.

Hunger, J. David dan Thomas L. Weelen. 1996. *Strategisc Management*. California : Addison Wesley Publishing Company.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategisc Planning*. New York : Prentice Hall.

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York : A Plume Book.

Parsons, Talcott, Edward A. Shills. 1962. *Toward a General Theory of Action.* Massachusetts : Harvard University Press.

Parsons, Talcott. 1964. *The Social System*. Toronto : Collier-Macmillan.

Pearce II, John A dan Richard B Robinson Jr. 1997. *Strategisc Management : Strategy Formulation and Implementation.* Third Edition. Illinois : Homewood 60430.

Poloma, Margaret M. 1992. *Sosiologi Kontemporer*. Terjemahan Tim YASOGAMA. Jakarta: Rajawali Pers.

Pongtuluran, Aristarchus. 1980. *Educational Policy Planning Process in Indonesia.* Michigan: University Microfilm Internasional.

Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis*

Untuk menghadapi Abad 21. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Ritzer, George. 1980. *Sociology: A Multiple Paradigm Science*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Rusidi. 1993. *Pedoman Penelitian dan Penulisan Ilmiah*. Bandung : UPT. Penerbitan IKOPIN.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik , Untuk organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo.

Schoderbek, Schoderbek dan Kefalas. 1985. *Management Systems : Conceptual Considerations.* Amerika : Printed in the United States of America.

Shafritz, Jay M. dan Albert C. Hyde. 1987. *Classics of Public Administration.* California : Pacific Grove.

Steiner, G. A. 1979. *Strategisc Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.

Terry, G.R. 1975. *Principles of Management*. Georgetown, Ontario : Irwin-Dorsey Limited.

Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 1981. *Tentang Mekanisme Pengendalian dan Pelaksanaan Program Masuk desa.* Jakarta : Departemen Dalam negeri.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 Tahun 1982. *Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan di Daerah Jakarta : Departemen Dalam Negeri.*


UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU



Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D. Lahir di Teluk Pinang, Gaung Anak Serka, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 29 Desember 1966, adalah sosok seorang pemimpin yang memiliki Komitmen tinggi serta mempunyai kemampuan dalam mengelola Pemerintahan dan Pembangunan Daerah. Meraih gelar Sarjana Hukum (S-1) dan Magister Hukum (S-2) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dalam Bidang Manajemen ia juga memperoleh gelar Magister Manajemen (S-2) dari Sekolah Tinggi Manajemen "IMMI" Jakarta, sedangkan gelar Doktor (S-3) ia peroleh dari Universitas Utara Malaysia, Kedah Kuala Lumpur.

Di luar kesibukannya dalam menjalankan roda Pemerintahan, Indra Muchlis Adnan menjadi Dosen di beberapa Universitas di Jakarta dan Riau, serta menjadi Pembicara di berbagai Seminar dan Pelatihan yang diadakan oleh para pengusaha, akademisi, birokrat, pemuda, mahasiswa dan para santri.

Pengalaman dalam berbagai Organisasi mencatat, ia pernah aktif sebagai Sekretaris dan Ketua DPD KNPI RIAU, Pengurus DPP KNPI, Pengurus DPP AMPI dan Ketua Umum AMPI RIAU, Pengurus DPD Partai Golkar Riau dan saat ini Menjadi Ketua Umum DPD Partai Golkar RIAU, Jabatan Ketua Umum lainnya yang pernah dan sedang diemban adalah Ketua Umum Masyarakat Perhutanan Indonesia Reformasi Riau, Ketua Umum BPD GAPENSI Riau, Ketua Umum Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Riau, Ketua KADINDA Riau, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) Riau dan Ketua APKASI/BKKKS, serta Pengda PSSI RIAU.

Dalam bidang Politik, Sejarah mencatat Indra Muchlis Adnan pernah menjadi Anggota DPRD Riau periode 1999-2003, dan pernah diberi kepercayaan rakyat menjabat sebagai Bupati Indragiri Hilir selama dua periode untuk masa jabatan tahun 2004-2009 dan 2009-2014.



Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H, M. Si. Lahir di Pulau Cawan, Mandah, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 12 Februari 1967. Gelar Sarjana Hukum Ketatanegaraan (S-1) Tahun 1985-1989 diraihnya di Universitas Islam Riau Pekanbaru, Magister Administrasi Publik (S-2) Tahun 1992-1994 dan Doktor Ilmu Administrasi (S-3) Tahun 1997-2001 diraihnya di Universitas Padjadjaran Bandung. Hingga saat ini bekerja sebagai Dosen dan Guru Besar Tetap FISIP Universitas Islam Riau, Dosen Luar Biasa Fakultas Hukum Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana UNRI, dan Dosen Pascasarjana Universitas Surapati Jakarta. Jabatan yang di emban saat ini sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik FISIP UIR dan Direktur Pascasarjana Kerjasama UIR-UNPAD.

Selain mengajar aktif juga melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Beliau adalah ketua dan peneliti pada Pusat Penelitian Otonomi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (P2OD & PM) Universitas Islam Riau, Anggota Tim Pertimbangan dan Kajian Kebijakan Gubernur Riau (TPK2 GUBRI) Tahun 2003-2008, Staf Ahli Konsultan The Institute for Decentralization and Development Studies (InDDeS), Staf Ahli Peneliti pada Indonesian Society for Democracy and Peace (ISDP), anggota Advocat dan Konsultan Hukum (AAI). Ia juga aktif menulis di berbagai media cetak.



Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
email: one_trussmedia@yahoo.com

